حكاية التّدريب

دليل موجز لتنفيذ برنامج تدريبي متميّز



محمود طزّادة

حكاية التّدريب

حكاية التّدريب

دليل موجز لتنفيذ برنامج تدريبي متميّز

تأليف

محمود طرّادة

الكتاب : حكاية التّدريب

تأليف : محمود طرّادة

تصميم : زهراء الحوري

رقم الإيداع بإدارة المكتبات العامّة :

٧٩٨/ د.ع / ٢٠١٥

المحتويات

الفصل الخامس [أنماط المتدرّبين]

الإهداء

إلى روح والدي المرحوم .. الّذي ما زلتُ أعيش في خيره ..

إلى والدتي العزيزة .. الّتي لم تقصّر في دعائها لي ..

إلى زوجتي الغالية .. الّتي كانت وراء كلّ إنجازاتي ..

إلى أسرتي: ميعاد وأمجاد وراشد وفيصل ..

إلى كلّ محبّ للمعرفة ..

إليكم جميعًا أهدي نتاج يراعي

المقدّمة

من لا يتقدّم يتقادم

تكمن أهمّيّة التّدريب باعتباره نمطًا من أنماط التّعليم في كونه السّبيل الأكثر استدامة لرقيّ الأمم وتحضّرها ونمائها، وما تجربة (سنغافورة) ببعيدة عنّا، فقد قال مؤسّسها: «إلى أيّ درجة كانت سنغافورة السّتّينات قاسية؟ فقر ومرض وفساد وجريمة، بيعت مناصب الدّولة لمن يدفع، خطف الشّرطيّون الصّغيرات لدعارة الأجانب، وقاسموا اللصوص والمومسات فيما يجمعون، احتكر قادة الدّفاع الأراضي والأرز، وباع القضاة أحكامهم، قال الجميع: الإصلاح مستحيل، لكنّني التفتُّ إلى المعلّمين، وكانوا في بؤس وازدراء، ومنحتُهم أعلى الأجور، وقلتُ لهم: أنا أبني لكم أجهزة الدّولة، وأنتم تبنون لي الإنسان»، فالتّدريب الاحترافيّ يبني الإنسان معرفةً ومهارةً وقيمًا، والتّدريب الاحترافي كما يقول طارق سويدان قادر على تغيير القناعات والاهتمامات والمهارات والعلاقات والقدوات.

وفي السّنوات الأخيرة راج التّدريب كثيرًا وانتشرت برامج التّدريب بصورة واضحة، ووفقًا لقاعدة العرض والطّلب فقدت الكثير من تلك البرامج السّقف الأدنى من معايير التّدريب الاحترافيّ، تارة بسبب المدرّب وتارة بسبب البرنامج التّدريبيّ، وتارة بسببهما معًا، ووجدتُ

من المفيد بعد أن زاولتُ التّدريب وبحثتُ فيه أن أؤلّف كتابًا مختصرًا يكون كمنهج لبرنامج تدريب المدرّبين، وكدليل كافٍ ومباشر للمدرّبين وخصوصًا المبتدئين منهم.

قسّمتُ الكتاب إلى خمسة فصول، ينتهي كلّ فصل ببعض الأنشطة والتّمارين، تجد إجاباتها جميعًا نهاية الكتاب، يتناول (الفصل الأوّل) مفهوم التّدريب من وجهة نظري، مع معالجة لموضوع التّفريق بين التّدريس والتّدريب، معرجًا على الأهداف السّلوكيّة، صياغتها، شروطها، مكوّناتها، مع التّطرّق إلى نماذج في تفسير التّعلم، ويتناول (الفصل الثّاني) عناصر الموقف التّدريبيّ مقسّمة إلى خمس فئات، أتناول العناصر الأربعة عشر بشيء من التّفصيل مع جملة من الأمثلة العمليّة، بينما يتناول (الفصل الثّالث) طرائق التّدريب بشكل مختصر مع سياسات محوريّة في الموقف التّدريبيّ أبرزها التّمايز، (الفصل الرّابع) يتناول لغة الجسد وكيف يستفيد منها المدرّب لفهم متدرّبيه ولإرسال رسائل صحيحة لهم، كما يتناول الفصل ملحوظات مهمّة حول تصميم العرض والإلقاء والميزان الزّمنيّ وكيفيّة تجاوز التّوتّر، أمّا (الفصل الخامس) فهو يبحث في أنماط المتدرّبين من وجهة نظري حيث أقسّمهم إلى أربعة أنماط، كما يتناول تقويم التّدريب من جهتي المدرّب والبرنامج التّدريبيّ، وينتهي الكتاب بذكر طائفة من الأخطاء الشّائعة في ميدان التّدريب.

تتميّز (حكاية التّدريب) بتقديم جرعة تطبيقيّة مختصرة متسلسلة ومباشرة، لكلّ ما يحتاجه المدرّب: لتقديم تدريب احترافيّ بشرط التّمرين والمزاولة، أو لمعالجة ممارسات تدريبيّة غير صحيحة، وفقًا لرؤية

تربويّة فاحصة، صقلتها التّجارب وهذّبتها المواقف، وعليه فهي تُعتبر

الدّليل الموجز والكافي لتنفيذ برنامج تدريبيّ متميّز، وتُعتبر أيضًا نمذجة لتجربة شخصيّة في ميدان التّدريب، أضعها أمام الجميع بعد أن بلورتها بشيء من البحث والإطّلاع، حتّى تخضع للرؤية النّاقدة.

محمود طرّادة

مملكة البحرين

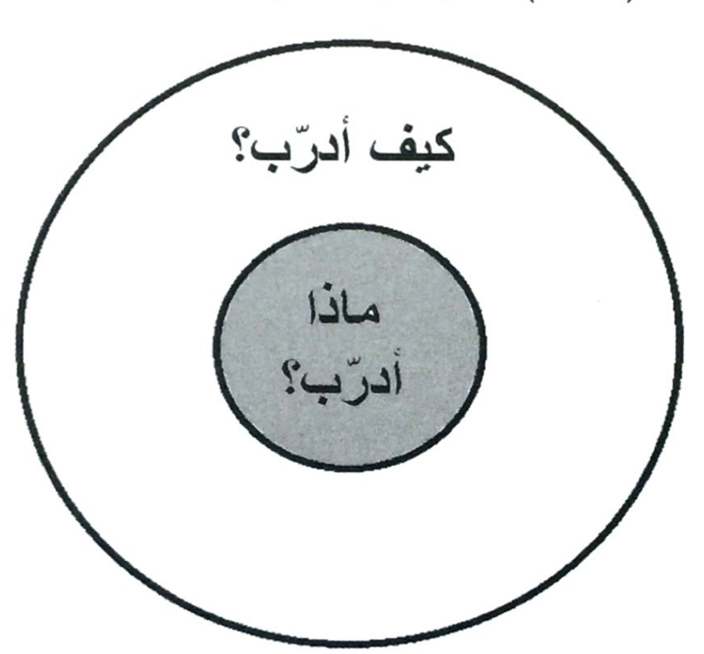
٢٠١٦/١/١٢

الفصل الأوّل

التّدريب وأخلاقيّات المدرّب

في ميدان التّدريب يوجد سؤالان متداولان، الأوّل: ماذا أدرّب؟ والثّاني: كيف أدرّب؟ فأمّا السّؤال الأوّل جوابه: تدرّب وفقًا لتخصّصك وخبرتك، وأمّا السّؤال الثّاني فجوابه تجده في صفحات هذا الكتاب.

الشّكل (١–١): سؤالان متداولان



مفهوم التّدريب:

نظام متكامل يقوده المدرّب لمساعدة المتدرّبين في الوصول إلى الأهداف المهاريّة والمعرفيّة والاتجاهيّة المخطّط لها، وهذا النّظام يشمل المادّة التّدريبيّة وبيئة التّدريب والمتدرّبين أنفسهم وعمليّة التّدريب بأهدافها وأنشطتها ومتابعة أثر التّدريب، وكلّ ما يتعلّق بعمليّة التّدريب.

ويرى مايك ويلز في كتابة «إدارة عمليّة التّدريب» أنّها مقتصرة على المهارات والمعارف، بدعوى صعوبة قياس الاتّجاهات واحتياجها

إلى المدى الطويل، وما ذكره ليس له علاقة بحقيقة التّدريب، فسواء قيست الاتجاهات بعد التّدريب أو تعسّر قياسها، وسواء احتاج الأمر إلى مدّة قصيرة أو طويلة، فإنّ حقيقة التّدريب تتعلّق بالأمور الثّلاثة ولو بنسب متفاوتة.

ومجمل المهارات والمعارف والاتجاهات يسمّي «السّلوك»، وتغيير السّلوك هو «التّعليم»، وتغيّره هو «التّعلّم»، ونعني بالمهارات استخدام الآلات والأدوات والحركة البدنيّة عمومًا، أمّا المعارف فهي المعلومات والحقائق والمفاهيم والقدرات العقليّة عمومًا، وأمّا الاتّجاهات فهي المشاعر والأحاسيس والانفعالات، ولكن ينبغي أن أؤكّد هنا بأنّ هذه المجالات ليست منفصلة عن بعضها البعض، والمدرّب المحترف يقوم بتحويل العمليّة التّدريبيّة إلى لوحة فنّيّة شائقة، يُشعل من خلالها حماس المتدرّبين نحو أنشطة التّدريب وموضوع التّدريب، ويقدّم جرعة غليظة من المعارف، مشفوعة بمهارات عمليّة واقعيّة قابلة للتّكييف، فإذا حدث التّعلّم، واستدام أثره وانتشر، كان ذلك التّدريب حقيقيًّا جديرًا بالتّقدير.

التّدريب والتّدريس:

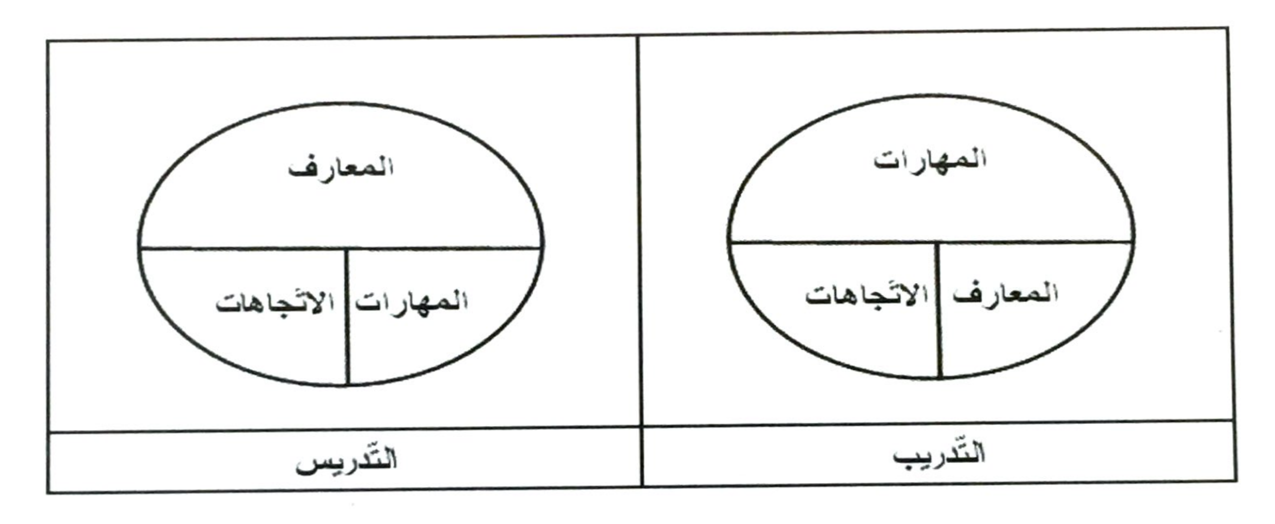
تناولت الأدبيّات الّتي وقعت بين يديّ التّفريق بين التّدريب والتّدريس بأنّ الأوّل: نقل المهارات والمعارف والاتّجاهات، بينما الثّاني: نقل المعارف فحسب، وشاهدتُ بعضًا من روّاد التّدريب في العالم العربيّ يحاضر بهذا الادّعاء، وهذا تفريق مجحف بحقيقة التّدريس، إذ ربّما هو ناشئ عن استسقاء مفهوم التّدريس من واقعه المعاش لا

من مصادره اليانعة، وهو منهج غير علمي، فالإسلام مثلاً يؤخذ من دستوره ومنابعه الصّافية لا من واقع المسلمين، والتّدريس ليس نقلًا للمعارف فقط، بل إكساب للمعارف والاتّجاهات والمهارات أيضًا، وإن كنتُ من المدافعين حتّى على واقع التّدريس، فثمّة الكثير من المحاولات الجادّة على الصّعيدين المؤسسيّ والفرديّ للارتقاء بسياسة التّعليم ليكون ملهمًا جاذبًا صانعًا للإبداع والطّالب فيه هو المحور، كما أنّني أتحفّظ على استخدام كلمة «نقل» في تعريف التّدريب أو حتّى التّدريس، لأنّها تعطي استشعارًا بأنّ المعارف والمهارات والاتّجاهات يمتلكها المدرّب وينقلها للمتدرّبين، وهذا مخالف للتّدريب الاحترافيّ.

وعليه فدقيق الملاحظة استطاع أن يلحظ التّفريق بين التّدريب والتّدريس من خلال ما ذكرته سابقًا، إذ أنّني قدّمتُ المهارات وأنا أتحدّثُ عن التّدريب، وقدّمتُ المعارف وأنا أتحدّثُ عن التّدريس، فكلٌّ يرتكز على ما ذكرتُ، فطبيعة الفئات العمريّة والمواد التّعليميّة يفرض أن يكون الشّطر الأكبر من التّدريس ضمن المعارف، ولكنّه من المؤكّد أنّه لا يغفل جانب المهارات وجانب الاتّجاهات، كما يدّعي بعض البعيدين عن المؤسسات التّربويّة، فالقراءة والكتابة والتّحدّث والاستماع والعرض والإلقاء والخطابة وإجراء التّجارب ورسم الخرائط وغيرها كلّها مهارات مخطّط لها ضمن سلك التّدريس، وقيم المواطنة والاحترام والتّسامح ومساعدة الآخرين وحبّ العلم والشّغف للنّجاح وإدراك أهمّيّة الموضوعات التّعليميّة كلّها تصبّ في مجال الاتّجاهات الّتي تخطّط لها المؤسّسات التربويّة في خططها التّنفيذيّة ويخطّط لها المعلّمون في خطط الدّروس.

وخلاصة القول بأنّ الفارق الرّئيس بحسب وجهة نظري بين التّدريب والتّدريس يكمن في ارتكاز عمليّة التّدريب على المجال المهاريّ إلى جنب مجالي المعارف والاتّجاهات، بينما يرتكز التّدريس على الجانب المعرفيّ إلى جنب المجالين الآخرين.

الشّكل (١-٢): مرتكزات التّدريب والتّدريس



ومن أبرز الجوانب الّتي يمتاز بها التّدريب عن التّدريس أنّ تقديم الإضافة العلميّة من المدرّب نفسه أمر محبّذ، بل هو أمر لازم، وسيكون معيبًا أن يكون المدرّب ناقلاً فقط، دون إعمال نظرته النّاقدة أو رؤيته الإبداعيّة، ولكن لا يكون ذلك عيبًا في سلك التّدريس، بل ربّما على العكس من ذلك، إذ أنّ المؤسّسات التّربويّة المسؤولة عن التّدريس تفرض مقرّرات محدّدة، وترفض إعمال الرّؤية الشّخصيّة.

وقد تناولت الأدبيّات الّتي تكتب في التّفريق بين التّدريب والتّدريس فروقًا تتعلّق بالمدّة الزّمنيّة اللازمة والالتزام بمقرّرات تعليميّة ثابتة مثلًا، وإنّني وإن كنتُ أتفق مع بعضها، إلّا أنّي لا أراها فروقًا جوهريّة، وخصوصًا مع تحويل التّدريس إلى تدريب في بعض مجالات التّدريس، وأرى بأنّ مناقشتها لا محصّلة منه على صعيد الممارسات التّدريبيّة، كما أنّ بعض هذه الفروقات أقطع بعدم صحّتها، مثل وصف التّدريس بأنّه يعتمد على التّلقين بخلاف التّدريب، وهذا ما لم تقل به حتّى كتب التّربية الصّادرة في السّبعينات من القرن الماضي، إنّما يقارنون بين ممارسات خاطئة يقوم بها بعض المدرّسين ومآلها إلى الزّوال مع تقادم الأيّام، تمامًا كما ينتهج بعض المدرّبين هذا الخطأ.

التّدريس والتّعليم:

من المفيد جدًّا التّفريق بين مصطلحي التّدريس والتّعليم، فالتّدريس كما بيّناه، وبسباكة تربويّة هو تغيير في السّلوك بشكل مخّطط له، وفي المجالات المذكورة، بينما التّعليم كذلك ولكن على نحو غير مخطّط له، ولذلك يكون الأب معلّمًا، وأرسطو معلمًا، والتّلفاز معلمًا، كلهم يُحدثون التّعليم، بمعنى يغيّرون من سلوك الفرد في المجالات الثّلاثة ولكن على نحو غير مخطّط له، أمّا إذا كان التّعليم مخطّطًا له، وهناك مؤسّسة وفصول دراسيّة وجدول ومقررات دراسيّة وغير ذلك، فيسمّى التّعليم عندئذٍ «تدريس»، ولذلك أنا أتفاعل مع تسمية «المدرّس» أكثر من تسمية «المعلّم».

الشّكل (١ -٣): التّفريق بين التّدريس والتّعليم

التّدريس = التّعليم + تنظيم

نظريّات التّعلّم:

تعدّدت النّظريّات المفسّرة لعمليّة التّعلّم خلال القرن الماضي، وأبرز هذه النّظريّات: النّظريّة السّلوكيّة، النّظريّة المعرفيّة، النظريّة الجشطلتيّة، والنّظريّة الإنسانيّة، وقد تناولت الكتب التّربويّة هذه النّظريّات بشيء من التّفصيل الّذي لا يخدم موضوع كتابنا بشكل مباشر، ولكن أحببتُ الإشارة إليها سريعًا من باب تكامل نسيج الكتاب.

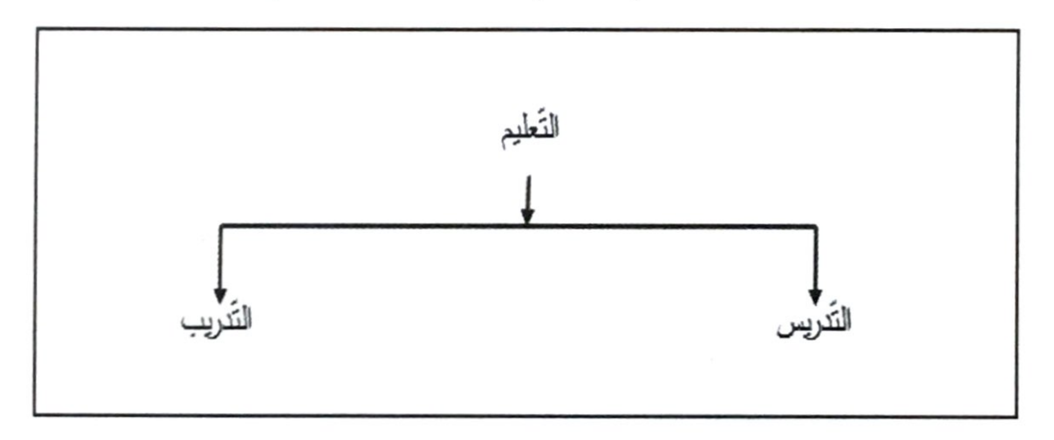
الشّكل (١ -٤): نظريّات التّعلّم

النظريّة السّلوكيّة	النظريّة المعرفيّة
التحكم في المدخل للحصول على استجابة	قيادة المخ البشري للتفكير وحل المشكلات
الجشطلت	النّظريّة الإنسانيّة
النظر إلى الصّورة الكلّيّة أو الوحدة المتكاملة	جميع البشر لديهم قدرات فرديّة للتعلّم

أشكال التّعليم:

يتّخذ تغيير السّلوك (التّعليم) أشكالاً متعدّدة، فأبرز أشكاله التّدريس والتّدريب بما بيّناه من قبل، وباختلاف عمليّة التّنظيم في إكساب المعارف والمهارات والاتّجاهات يختلف المسمّى، فمثلاً من ضمن أشكاله الحديثة "الكوتشنج"، أو التّمكين الشّخصيّ لاكتشاف الأفضل من المهارات وتنميتها لتحقيق الأهداف، وهناك أشكال أخرى على القارئ أن يطلبها من مضانّها.

الشّكل (١-٥): أشكال التعليم



المدرّب:

هو الفرد الذي يتولّى التّدريب لامتلاكه المؤهّلات الشّخصيّة والقدرة المعرفيّة والمهاريّة، وهو يقوم بمقام «الخبير» في البرنامج الّذي يقدّمه، واستحقّ أن يقدّم ذلك البرنامج لأحد المبرّرات التّالية:

- امتلاكه القاعدة العلميّة في البرنامج الّذي يقدّمه، وذلك من خلال الدّراسة الأكاديميّة، فهو يمتلك درجة علميّة معتبرة لدى

الجهات المختصّة، وهناك تناسب وتناغم بين تخصّصه وبين البرنامج الذي يقدّمه.

- قيامه بدراسات معمّقة، توصّل من خلالها إلى رؤية خاصّة، صقلها بالتّجريب والتّمحيص.

- خبرته الطّويلة في مزاولة المهارات المتّصلة ببرنامجه التّدريبي.

فإذا كان المدرّب يمتلك واحدًا أو أكثر من هذه المبرّرات، يمكن أن نطلق عليه خبيرًا في البرنامج الذي يقدّمه، مثلاً: يعطي دورة في حلّ المشكلات الأسريّة وذلك لأنّه يمتلك دراسات عليا في علم النّفس، أو يعطي دورة التّفكير الإيجابي لأنّه حضر عددًا من البرامج التّدريبيّة النّوعيّة في هذا المجال، وتعمّق فيه بالبحث، وتوصّل إلى نتائج مهمّة، أو يعطي دورة في فنّ التعامل مع العملاء، وذلك لأنّه عمل سنين طوالًا في هذا المجال، فامتلك المهارة الرّاقية في التّعامل مع مختلف العملاء، وهذّب ذلك بالبحث.

أخلاقيّات المدرّب:

التّدريب مهنة أو عمل كسائر الأعمال الّتي تحكمه مجموعة من القواعد والمبادئ الّتي يُحتكم إليها في فرز السّلوكيّات والتّصرّفات الّتي يقوم بها المدرّب، وهي عبارة عن المعايير الّتي تتّخذ لتقييم سمات المدرّب، وسوف لن أتطرّق إلى أخلاقيّات المدرّب داخل قاعة التّدريب وكيفيّة تواصله من المتدرّبين، فسوف أتناول طرفًا منها في الصّفحات القادمة، وإنّما أتحدّث عن أخلاقيّاته بصفة عامّة:

- الاهتمام بالذّات

نتوقّع من المدرّب أن يُشغل نفسه بنفسه، فقد ورد: «ميدانكم الأوّل أنفسكم، إن قدرتم عليها فأنتم عن غيرها أقدر، وإن عجزتم عنها فأنتم عن غيرها أعجز»، فكلّما راقب المرء تصرّفاته وحاسبها كلّما ارتقى سلّم الكمالات، ويُتعب نفسه من شغل باله بمتابعة الآخرين، فقد قيل: «أعدى أعداؤك صاحب صنعتك»، وكلّما شغل المدرّب نفسه بنجاحات غيره أو فشلهم أو أخطائهم أو إنجازاتهم، فقد أضاع وقته وأتعب قلبه، وما عليه إلّا أن يهتمّ بذاته ويصفّي قلبه من الشّوائب النّفسيّة كالحسد والحقد والتّكبّر، ويطوّرها بالبحث والدّراسة والقراءة والإطّلاع والرّياضة النّفسيّة، فقد علمتَ شيئًا وغابت عنك أشياء، والمدرّب لابدّ منه أن يستمرّ من تنميته لنفسه بجدّيّة.

- بثّ المعرفة

المعرفة ملك للجميع، لا يحتكرها إلا مفلس، فأنا أؤمن بأنّ من حقّ المتدرّب أن يحصل على المادّة التّدريبيّة مطبوعة وإلكترونيّة، وبالنّسبة لي أجيز استخدام جميع ورشي وتقديمها حتّى مع عدم ذكر اسمي، رغم أنّه يفترض من النّاقل أن يكون حرفيًا في النّقل وينسب الجهود إلى أصحابها، ولكنّني بصفة شخصية لا أرى مشكلة في عدم ذكر اسمي، وأتعجّب ممّن يكتب على كلّ شريحة يعرضها بأنّ الحقوق محفوظة، وبالنّسبة لي: الحقوق غير محفوظة، بل إنّني أشكر من أفاد

واستفاد، فالمدرّب خبير غنيّ يستطيع أن يُنتج غير ما نشر بكثير، وبهذه الرّؤية الصّادقة وهذا التّعامل يحصل المدرّب على التّوفيق في نجاح برامجه، وتنامي العلم في صدره، «فالعلم نور يقذفه الله في قلب من يشاء من عباده» كما ورد.

- التّواضع

من الأخلاقيّات المهمّة لدى المدرّب التّواضع، وذلك بأن يكون في المتدرّبين كأحدهم، لا يمتاز عنهم في شيء، فالعظماء وصفوا بأنّهم في النّاس كأحد من النّاس، والمدرّب يراقب جلسته وينتقي مفرداته، ويحمل حاجياته وينظّف مكانه، ولا يمجّد نفسه ويقدّسها، بل ينتهج فنّيّات دقيقة للتّحدّث عن نفسه كما سنبيّن ذلك، ولا يصطنع لنفسه ألقابًا، وخصوصًا مع وجود الألقاب المعلّبة: مدرّب محترف، مدرّب أوّل، مستشار التّدريب، خبير التّدريس، كبير المدرّبين، مدرّب المدرّبين، المايسترو، وغير تلك الألقاب الرنّانة، وفي اعتقادي بأنّ الاعتكاز على هذه الألقاب -إذا كانت غير حقيقيّة- دليل على النّقص في الغالب، فمنحني الظّهر هو من يلجأ إلى عصاة يصلب بها ظهره، ومن يرى في التّواضع منهجًا يصف حاله بمختصر الكلام، فكلمة «مدرّب» وحدها كافية في المقام، ويترك المدرّب ميدان التّدريب واستدامة الأثر ليكونا الفيصل، ولكن في الوقت ذاته أنا لا أنفي بأنّه في الميدان من هم يستحقّون هذه الألقاب ويكتبونها لأنفسهم بناءً على استحقاق واعتراف من جهات معتمدة من الجهات المختصّة.

- الصّدق

أخلاقيّة الصّدق يمكن الحديث عنها من جوانب عدّة، أبرزها ضرورة عدم التّدريب في كلّ تخصّص ما دام ذلك التّخصّص يجرّ عوامّ النّاس، لأنّ التّدريب في جميع التّخصصات هو ادّعاء بالخبرة فيها جميعها، دون امتلاك تأهيل أكاديمي عالي في ذلك التّخصّص، أو امتلاك خبرة طويلة مشفوعة بالبحث، أو امتلاك نتائج شخصيّة نتيجة بحوث عميقة، فإذا لم يكن كذلك فمعناه أنّ قيمة الصّدق قد ذبحت من النّحر، فلا يمكنني أن أتصوّر بأنّ هناك من يدرّب في الجودة الشّاملة وشؤون الأسرة وتحليل الشخصيات بخطّ اليد، وتحليل الشّخصيّات بملامح الوجه، والتسويق والقراءة السّريعة والخريطة الذّهنيّة وشؤون المراهقين وشؤون الطّفل واستراتيجيات التّدريس الحديثة، يدرّب كلّ ذلك معًا.

أخلاقيّة الصّدق تظهر في الوعود الّتي يُطلقها المدرّبون للترويج عن دوراتهم، فإذا كانت الوعود عبارة عن أهداف محدّدة قابلة للتّحقق، فمعناه تمثّل قيمة الصّدق في سلوك المدرّب، بعكس ما إذا كانت وعودًا فضفاضة، ككسب الثّروة وتغيير الحياة والتّخلّص من السّمنة في بضعة أيّام، وهي وعود لم يتحصّل عليها المدرّب نفسه في كثير من الأحيان، وهنا نؤكّد بأنّ من يريد أن يدرّب في إدارة الوقت يجب أن تكون الدّورة واضحة فيه، ومن أراد أن يدرّب في الشّخصيّة الجاذبة يفترض أن تكون شخصيّته جاذبة وبوضوح.

أخلاقيّة الصّدق تظهر في مدى دقّة المعلومات الّتي يعطيها

المتدرّبين عن دورته وعن الشّهادات الّتي يمنحها لهم، والجهات المانحة لهذه الشّهادات، وهي تظهر أيضًا عندما ينصح المدرّب أحدهم بعدم التّسجيل لدورته لأنّها لا تلبّي ما يريد الحصول عليه.

أخلاقيّة الصّدق تظهر أيضًا في صحّة المعلومات الّتي يقدّمها لمتدرّبيه، ونسبة المعلومات إلى أصحابها إن كانت مقتبسة من غيره، فنسبتها لنفسه خلاف الصّدق والأمانة، كما أنّه من الضّروريّ وصف الأمور على قدرها وسرد الأحداث بحقيقتها من دون مبالغات أو حشو زائف.

- احترام عقول المتدرّبين

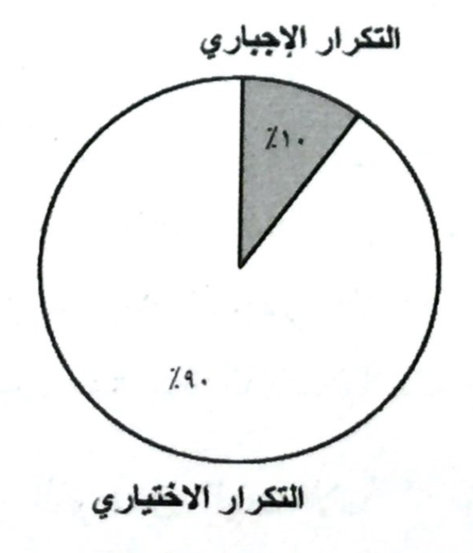
المتدرّبون المسجّلون في دورة ما قد اقتطعوا شيئًا من رزق عيالهم، واقتطعوا قدرًا كبيرًا من وقتهم وجهدهم، وحضروا للدّورة لأنّهم ظنّوا في المدرّب خيرًا، ظنّوا بأنّه سوف يحقّق لهم الوعود الّتي ذكرها، وعليه فلابدّ من المدرّب أن يحترم عقول المتدرّبين من خلال الاستعداد الفائق للدّورة، ويرى مايك ويلز بأنّ دورة اليوم الواحد تحتاج إلى مدّة قدرها ١٠ أيام للاستعداد على الأقلّ، وربما أتّفق معه ولكن لم أتمكّن لحدّ الآن من الاستعداد لورشة جديدة في هذه المدّة القصيرة قطّ، فأنا بحاجة إلى وقت طويل حتّى أقتنع بما سوف أطرحه.

ويقع عدد من المدرّبين في خطأ فادح عندما يكرّرون أنفسهم في البرامج التّدريبية، فرغم اختلاف العنوان التّدريبيّ يقوم بعضهم

بتكرار القوالب التّدريبيّة نفسها والأنشطة والأفكار والمعلومات والقصص للمتدرّبين أنفسهم، فالتّكرار لدى المدرّب دليل إفلاس المدرّب في الأغلب، رغم وجود بحر زاخر بالأفكار والمعلومات والأنشطة، فلا مبرّر للتّكرار أصلاً، واحترام عقول المتدرّبين يعني الإتيان بالجديد بأعلى نسبة ممكنة، وليعلم المدرّب أنّه سيجد نفسه مجبورًا على تكرار لغة جسده ونبرة صوته وشكله ونمطه العام والمفردات الّتي يقولها مثلاً، أي ما يشكّل نسبة ١٠٪ تقريبًا من التكرار الإجباري، وكلّما حرص على إعطاء الجديد في التّسعين الباقية كان ذلك أدعى لاحترام عقول المتدرّبين.

واحترام عقول المتدرّبين يقتضي تقديم الخدمة لهم بكلّ تفانٍ وإخلاص، وفق المساواة في منح فرص التّدريب من دون تمييز بينهم، كما أن احترام عقولهم يقتضي عدم كشف أسرارهم لا بالتّصريح ولا بالتّلميح، واحترام عقولهم يعني خدمتهم حتى في وقت الاستراحة.

الشّكل (١–٦): نسب التّكرار لدى المدرّب



الورشة التّدريبيّة والدّورة:

الورشة التّدريبيّة هي اللقاء الذي يجمع بين المدرّب والمتدرّبين لمزاولة التّدريب في مكان مهيّأ لذلك، مزوّد بالوسائل اللازمة، بغية تحقيق الأهداف السّلوكيّة المخطّط لها، وتكون مدّتها يومًا واحدًا، أمّا الدّورة التّدريبيّة فهي حزمة من الورش، فإذا زادت الورشة عن يوم واحد سمّيت دورة تدريبيّة، وتكون المدّة القصوى لها عامًا كاملًا.

الاحتياجات التّدريبيّة

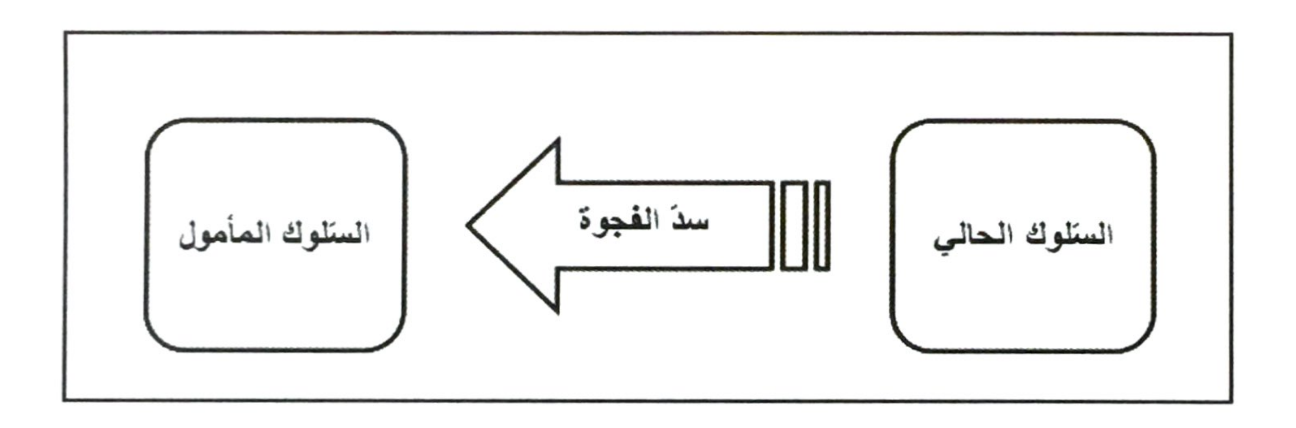
تقع على المؤسّسات أو المدرّب مهمّة دراسة السّلوك الحالي للأفراد في المجالات الثّلاثة: المعارف والمهارات والاتجاهات، ومقارنتها بالسّلوك المأمول أو المتوقّع، ومهمّة التّدريب تكمن في سدّ الفجوة بين السّلوك الحالي والسّلوك المأمول.

إنّ أيّ خطأ يحدث في هذه المرحلة من مراحل تصميم التّدريب قد يتسبّب في فشل التّدريب، وبالتّالي فلابدّ من إتمام تحليل الاحتياجات التّدريبيّة بمستوى راق من الموضوعيّة والدّقّة، ولابدّ من تحديد جهة محترفة تتولّى تحديد الاحتياجات، تستعين بمختلف المصادر المتاحة لاستسقاء المعلومات، سواء كانت مصادر بشريّة كالمتدرّب نفسه أو رئيسه أو كانت مصادر مادّيّة كتقارير الأداء، كما يمكن لهذه الجهة التّفكير في أدوات تحليل متعدّدة كالاستبانات والمقابلات الشّخصيّة.

النّتائج الّتي يتمّ التّوصّل إليها لابدّ أن توضع في المقابل مع

السّلوك المأمول، وإذا تحدّثتُ عن المأمول من السّلوك فأنا لا أعني المشاعر المجرّدة الّتي يطمح لها رؤساء العمل، وإنّما أعني ما ينصّ عليه الوصف الوظيفيّ أو ما تنصّ عليه جهات التّدقيق الاحترافيّة، أو حتّى ما يقرّره الرّئيس شريطة الحوكمة على ما يقوله.

الشّكل (١-٧): مهمّة التّدريب



الأهداف السّلوكيّة:

بعد تحليل الاحتياجات التّدريبيّة نكون قد حصرنا مجمل المهارات أو المعارف أو الاتّجاهات ولكن في صورة «كفايات» محدّدة، والكفاية كما في كتاب طرائق التّدريس والتّدريب العامّة، هي: القدرة على عمل شيء بفاعليّة وإتقان وبمستوى من الأداء وبأقلّ جهد ووقت وكلفة، وهي تتألّف من المكوّن المعرفيّ والمكوّن المهاريّ والمكوّن الإتّجاهيّ، يتمّ تحويل هذه الكفايات إلى أهداف سلوكيّة، والهدف السّلوكيّ هو

مقصد مصوغ في عبارة تصف تغييرًا مقترحًا يُراد إحداثه في السّلوك وذلك من خلال المرور بخبرة مخطّط لها سلفًا، ويتضمّن وصفًا للسّلوك النّهائيّ وتحديدًا لشروط الإنجاز على نحو محكّيّ أو معياريّ، والفارق بينهما أنّ الأوّل هو مرجع خارجيّ للحكم، والثّاني مرجع يتعلّق بالمستوى العام، والهدف السّلوكيّ يتمّ تحقيقه في الموقف التّدريبيّ الواحد، بينما الكفاية يتمّ إتقانها من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف السّلوكيّة.

إنّ الخطأ في تحديد الأهداف السّلوكيّة يؤدّي إلى فشل البرنامج التّدريبيّ، فهو بمثابة تشخيص الطّبيب للمرض، فلو كان المرض في المعدة لا نفع من معالجة الطّحال، كما أنّ تحديد الأهداف السّلوكيّة سوف يسهم في جعل المتدرّبين يتّجهون نحو الهدف المرسوم بقيادة المدرّب.

شروط الأهداف السّلوكيّة:

يشترط في صياغة الأهداف السّلوكيّة أن تكون أهدافًا ذكيّة SMART، وهي الكلمة التي تجمع حروف خمسة شروط نذكرها كالتالي:

١- أن يكون الهدف محدّدًا (Specific): والتّحديد بمعنى الوضوح، وبيان السّلوك المطلوب بيانًا واضحًا، ولذلك لا يُنصح بوضع هدفين سلوكيّين في عبارة واحدة، كما أنّه وصف لسلوك المتدرّب لا المدرّب،

وهو يصف نواتج التّعلّم لا نشاط المدرّب أو التّدريب.

٢- أن يكون الهدف قابلاً للقياس (Measurable): سواء باستخدام قياس كمّيّ أو نوعيّ.

٣- أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق (Achievable) في ضوء الإمكانات المتاحة والموارد المتوفّرة.

٤- أن يكون الهدف واقعيًّا (Realistic) غير خياليّ مقارنة بقدرات المتدرّبين.

٥- أن يكون الهدف محدّدًا بزمن منطقيّ (Timed).

وعندما نشترط هذه الشّروط في الأهداف فإننا لا نعني بالضّرورة أن تكون صياغتها متضمّنة لجميع تلك الشّروط، بل يمكن أن تحتوي جميع هذه الشروط ولكن بنسق آخر، كأن تكون الأهداف ضمن خطّة تنفيذيّة يتمّ فيها تحديد الزمن مثلاً في خانة خاصّة، فالمطلوب تحقّق الشّرط من دون إلزام بأن تكون الصّياغة مشتملة لتلك الشّروط.

مكوّنات الأهداف السّلوكيّة:

عند صياغة الأهداف السّلوكيّة يجب أن تشتمل العبارة على أربعة مكوّنات:

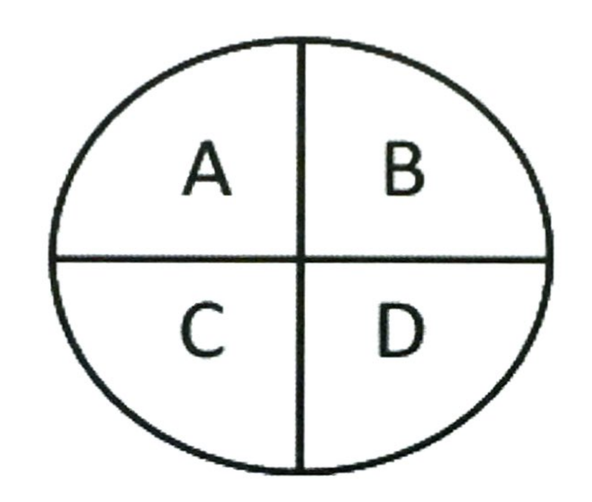
١- المستفيد (Audience (A: وهو في موضوعنا المتدرّب.

٢- السّلوك (Behavior (B: سواء كان معرفيًّا أو مهاريًّا أو اتّجاهيًّا.

٣- المحتوى Content (C) و الشروط Conditions: وهو جزء من المادّة التّدريبيّة محدّدًا بشروط الأداء أو ظروف التّنفيذ.

٤- درجة الإتقان Degree (D): الّتي يجب أن يظهر عليها السّلوك.

الشّكل (١-٨): مكوّنات الأهداف السّلوكيّة



يرى بعض التّربويّين ضرورة توافر المكوّنات الأربعة، بينما يرى آخرون عدم ضرورة ذكر الظّروف ودرجة الإتقان، وما أراه أنّ ذلك يعتمد على الهدف نفسه ومدى ما يريده المدرّب في الواقع، وقد أوردنا أمثلة في النّشاط التّدريبيّ شرحًا لذلك.

الهدف السّلوكيّ= أن + فعل سلوكيّ + المتدرّب + المحتوى + درجة الإتقان + الظّروف

والالتزام بصياغة الهدف السّلوكيّ وفقًا لما ذكرناه يجعل تصميم التّدريب

موجّهًا نحو نشاط المتدرّب فيكون هو محوره وأساسه.

مستويات الأهداف:

رتّب عالم التّربية الشّهير الأمريكي بنجامين بلوم (١٩١٣-١٩٩٩) الأهداف السّلوكيّة في المجال المعرفيّ إلى ستّة مستويات سنة ١٩٥٦م، وقد رتّبها كالتّالي: التّذكّر، الفهم، التّطبيق، التّحليل، التّركيب، التّقييم، فعلى المتدرّب أن يتذّكر ثم يفهم ويدرك المعنى، ثمّ يطبّق ما فهم، ثمّ يجزّئ الكلَّ إلى عناصر، ثمّ يركّب العناصر إلى كلٍّ جديد، ثمّ يقيّم ذلك الكلّ ويحكم عليه.

ولكنّ أندرسون أدخل على هذه المستويات تعديلاً بأن حذف التّركيب وجعل الإبداع سادسًا فوق التّقييم، ولكن مازال رأي بلوم رائجًا رغم حداثة الرّؤية لدى أندرسون، وأيًّا كان فالأهداف نستطيع تقسيم مستوياتها إلى أهداف سلوكيّة دنيا، وأخرى أهداف سلوكيّة عليا، وبذلك يتحقّق الغرض من هذا التّقسيم بشكل إجمالي، ومستوى التّطبيق يتأرجح بين المستويات الدّنيا والعليا في درجة التّعقيد.

أمّا تصنيف الأهداف السّلوكيّة في المجال المهاري أو النّفس حركيّ فقد قسّمها سيمبسون سنة ١٩٧٢ في سبعة مستويات على النّحو التّالي: الإدراك الحسّيّ، الاستعدادات، المحاكاة، الاستجابة الآليّة، الاستجابة المعقّدة، التّعديل أو التّكيّف، الأصالة أو الإبداع، فالمهارة تؤدّى باستخدام الحواس لإحداث الحركات، ثمّ تزيد قابليّة القيام بها، ثمّ تؤدّى المهارة أو الحركة بالمحاكاة أو التّقليد أو بناءً على التّعليمات الموجّهة، ثمّ يصل إلى مستوىً عالٍ من الدّقّة والتّلقائيّة بسبب التّكرار،

ثم تؤدّى مجموعة من الحركات المتوافقة، ثمّ تؤدّى هذه الحركات المتوافقة بأعلى درجة من الأداء وبأقلّ طاقة، ثمّ تعدّل ثمّ يتمّ ابتكار حركات جديدة، ومستوى الاستجابة الآليّة يتأرجح في التّعقيد بين المستويات الدّنيا والعليا.

كما تمّ تصنيف الأهداف السّلوكيّة التّابعة للمجال الوجدانيّ أو الانفعاليّ أو العاطفيّ من قبل عالم التّربية الأمريكيّ كراثول سنة ١٩٤٦م، ففي مجال الاتّجاهات تمّ ترتيب الأفعال السّلوكيّة إلى المستويات الخمسة التّالية: الاستقبال، التّجاوب، التّقييم، التّنظيم، الشّخصنة، فالمتدرّب يستقبل المحتوى ثمّ يتجاوب ويتفاعل إيجابيًّا مع السّلوك ثمّ يقدّر ذلك الشيء ويعطيه قيمة ويميل نحوه ويدافع عنه، ثمّ يجعله ضمن معتقداته وقيمه فيعيد تنظيم قيمه ويرتّبها، ثمّ تمتزج القيمة بشخصيّته لا تنفصل ولا تتغيّر، وكلّما استطاع المدرّب تصعيد شغف المتدرّب حول السّلوك كلّما دلّ على فنّه ومقدرته في الإلهام وتحريك النّفوس، ولكنّها مهمّة صعبة، لأنّنا لا نتحدّث عن تجاوب وقتيّ فحسب، وإنّما نتحدّث عن بناء شخصيّة جديدة، وهذا متعسّر في لقاء تدريبيّ واحد، ولكنّه ممكن، وأعتقد بأنّ مستوى التّقييم هو المستوى الّذي يتأرجح فيه تعقيد السّلوك بين المستويات الدّنيا والعليا.

وحيث أنّ هذه المستويات بتفاصيلها ربما لن تكون حاضرة في ذهن المدرّب أثناء تصميم التّدريب، فإنّه من المفيد أن تقسّم إلى مستويات دنيا وأخرى عليا، وكلّما استهدف المدرّب المستويات العليا كان أدعى لإشعال الحماس نحو التّعليم مع تنمية للقدرات العقليّة والمهاريّة.

الشّكل (١–٩): مستويات الأهداف السّلوكيّة

	المعارف	المهارات	الاتّجاهات
المستويات الدّنيا	يتذكّر ويفهم ويطبّق	يؤدّي الحركة بالتقليد أو بالتّعليمات	يستقبل ويتجاوب ويتحمّس
المستويات العليا	يحلّل ويركّب ويقيّم	يؤدّي ويبتكر مجموعة من الحركات بتوافق	يجعله ضمن قيمه وشخصيّته

سوف أبتعد عن ذكر أمثلة من الأفعال السّلوكيّة لجميع المستويات من المجالات الثّلاثة وذلك لأنّه من الموضوعات المشبعة وتكرار لا داعي منه، ورغبتي في هذا الكتاب طرح رؤيتي التّدريبية وفق منهج الاختصار وإعادة البلورة مع رؤية شخصيّة في الموضوع كلّه، وهنا أطرح في تقسيمي الثّنائي عددًا من الأهداف الّتي ستسهّل على المدرّبين مهمّة كتابة خططهم التّدريبيّة من خلال اقتباس الأفعال السّلوكيّة، مع تأكيدي المجدّد للتّركيز على الأهداف ضمن المستويات العليا الّتي تعتبر وسيلة لتنمية التّفكير ومقدّمة لخلق الإبداع.

الشّكل (١-١٠): نماذج من الأفعال السّلوكيّة

	المعارف		المهارات		الاتّجاهات	
المستويات الدّنيا	يذكر	يفسّر	يستخدم	يقلّد	يعي	يتفهّم
	يوضّح	يعرّف	يؤدّي	يصنع	يهتمّ	يدافع
المستويات العليا	يكتشف	يقترح	يعدّل	يصمّم	يقدّر	يرفض
	يميّز	ينتقد	يمثّل	يطوّر	يعتزّ	يؤمن

السّؤال العام:

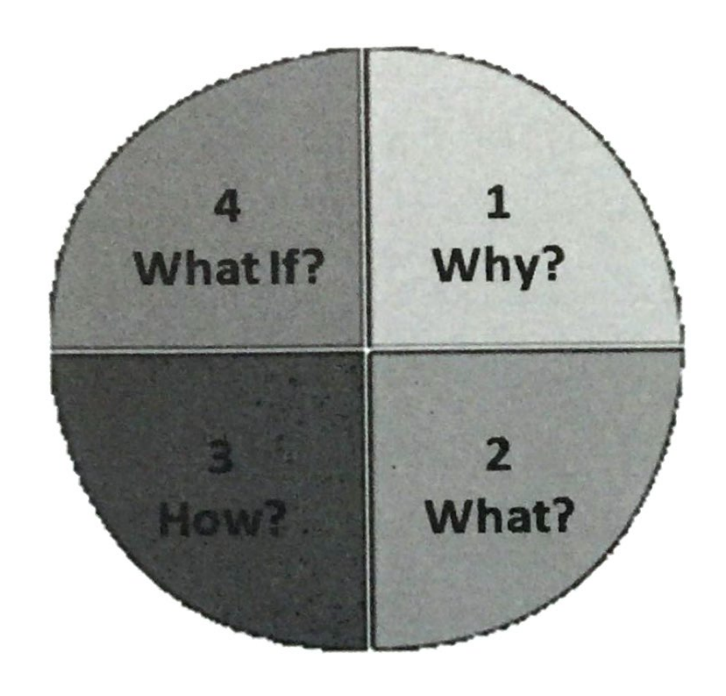
تشكلّ مجموعة الأهداف الّتي يضعها المدرّب عند تصميم برنامجه التّدريبيّ هدفًا عامًّا يتحقّق بانتهاء البرنامج، ونظرًا لكون البرنامج يرتكز على الجانب المهاري فإنّه يُفترض أن يكون الهدف العام كذلك، وارتأيتُ تسهيلاً على المبتدئين وحتّى المحترفين أن نستبدل

الهدف العام بسؤال عامّ يبتدئ بأداة الاستفهام «كيف»، وأقترح أن يذكر هذا السّؤال بداية البرنامج التّدريبي، ويمكن أن نضمّ معه أسئلة أخرى أو أهدافًا أخرى، وبذلك تتحقّق وجهة النّظر القائلة: «ابدأ والنّهاية أمامك»، وهي واحدة من العادات السّبع الّتي ذكرها ستيفن كوفي، فمثلاً الورشة الّتي تتعلّق بمهارات التّفكير العليا يكون سؤالها العام: كيف يمكنني تنمية مهارات التّفكير العليا لطلّابي، أو أبنائي، أونفسي؟ والورشة الّتي تحمل عنوان الشّخصيّة الجاذبة يكون سؤالها العام: كيف يمكنني أن أكون شخصيّة جاذبة؟ وبهذا السّؤال العام سوف ينحى المدرّب منحى التّركيز على الجانب المهاريّ، وأمّا الجانب المعرفيّ فهو قاعدة الجانب المهاري بشكل تلقائيّ، والجانب الاتجاهي هو المحرّك الديناميكيّ الّذي يرحّل المهارات إلى أرض الواقع.

نموذج فورمات:

تعدّدت الرّؤى الّتي تحدّثت عن حدوث التّعلّم من خلال ربطها بتشريح الدّماغ، ولعلّني أتفاعل مع نموذج فورمات بشكل كبير والّذي طوّرته بيرنيس مكارثي سنة ١٩٧٢م، وذلك لأنّه يتناغم مع تعريف التّدريب وحقيقته، فقد قسّم النّموذج عمليّة التّعليم إلى أربعة أقسام، وهي: لماذا؟ ماذا؟ كيف؟ ماذا لو؟ وهو ما يجب أن يكون عليه برنامج التّدريب داخل القاعة.

الشّكل (١ -١١): نموذج فورمات



القسم الأوّل: لماذا؟

وهو القسم الّذي يهتمّ ببيان أهمّيّة الموضوع، ويبرّر تنفيذ البرنامج التّدريبيّ، ويخلق الحماس للتّفاعل مع العمليّة التّدريبيّة، كما يخلق الشّغف نحو موضوع التّدريب، فينطلق المتدرّب من خلال هذا الشّغف إلى ميدان الحياة، فيطبّق ما تدرّب عليه من مهارات، وهنا تظهر قدرة المدرّب في استهداف هذا المجال، حيث لا يستطيع بعض المدرّبين إيقاظ الحسّ الدّاخليّ لدى المتدرّب، في حين يستطيع آخرون خلق الحماس نحو عمليّة التّدريب لا موضوع التّدريب، أمّا المدرّب المحترف فيستطيع أن يجعل المتدرّب يُعيد تنظيم قيمه، ويجعل موضوع التّدريب واحدًا منها، وربّما يُصبح الموضوع جزءًا من ذاته.

ولا توجد فنّيّات محدّدة لكي تجعل المتدرّب يؤمن بموضوع التّدريب، كما لا توجد وصفة واحدة لجميع النّاس، ولستُ بمبالغ إن

ادّعيتُ بأنّ سرّ تفاضل المدرّبين يكمن في هذا الجانب، فهو شيء لا يمكن أن تحصل عليه بمحرّكات البحث ولا من تقمّص المهارات العمليّة، بل هو حضور شخصيّ يمتلكه المدرّب، يستطيع تطويره وتنميته بالخبرة، كما أنّه لا توجد مرحلة محدّدة يتمّ فيها استهداف هذا القسم، فالبرنامج التّدريبي من أوّله إلى آخره لابد أن ينتهي باكتمال إيمان المتدرّب بموضوع التّدريب، وجميع ما نقدّمه في هذا الدّليل إذا تمّ تطبيقه كوحدة كاملة فإنّني على يقين بأنّ المدرّب سيحقّق تقدّمًا واضحًا في تطوير اتجاهات المتدرّبين نحو الموضوع.

وهنا أقدّم أيضًا بعضًا من الفنّيّات الّتي تستهدف بشكل مباشر تنمية اتجاهات المتدرّبين نحو موضوع التّدريب، أوّلها استخدام القصّة، وربّما يكون استخدامها بداية البرنامج التّدريبي أو بعد الاستراحة أمرًا أكثر أثرًا، واستخدام لغة جسد ونبرة صوت مناسبة مع ذكر القصة سوف يترك لمسة واضحة في نفوس المتدرّبين، بشرط الاختيار الحكيم للقصّة، مع عدم الإطالة الّتي قد تفقد تركيز المتدرّبين، وستكون أمام المدرّب فرصة سانحة لربط ورشته بواقع الحياة من خلال القصّة الواقعيّة لا القصّة الخرافيّة أو البعيدة عن بيئة المتدرّبين وإمكاناتهم وعاداتهم.

الفنّيّة الثّانية الّتي يمكن استخدامها للاستهداف المباشر لتنمية اتّجاهات المتدرّبين نحو الموضوع هي استخدام الإحصاءات والأرقام، فإذا كان موضوع التّدريب يتعلّق بحلّ المشكلات الأسريّة فإنّ المدرّب يستطيع أن يطلب من المتدرّبين تخمين نسب الطّلاق في دول الخليج العربيّ، وعندما يشاهد المتدرّبون النّسب العالية سوف يعون خطورة

الأمر، وربما يعيدون ترتيب قيمهم لتكون قيمة الاهتمام بالأسرة في صدارة تلك القيم، ولكن ينبغي أن أؤكّد بأنّ المدرّب الّذي يدرّب في المجال الأسريّ يُعتبر خبيرًا في هذا الشّأن، فلا مجال لإعطاء أرقام تقريبيّة أو قديمة، بل عليه أن يعتمد على دراسات معتبرة دقيقة، فتوثيق المصادر في هذا الأمر خصوصًا أمر مهمّ للغاية، وجميل أن تكون لديه دراسته الخاصّة في هذا الصّدد.

الفنّيّة الثّالثة استثمار تجارب المتدرّبين وخبراتهم السّابقة بغرض إثبات الأهمّيّة من شخص محايد، والمتدرّبون يصدّقون أنفسهم، وبالتّالي سيكون لموضوع التّدريب معنىً في نفس المتدرّب، فالبدء في موضوع والنّهاية أمام البادئ تشعل فيه جذوة الحماس، أو دعني أستخدم كلمة الافتتان بالموضوع.

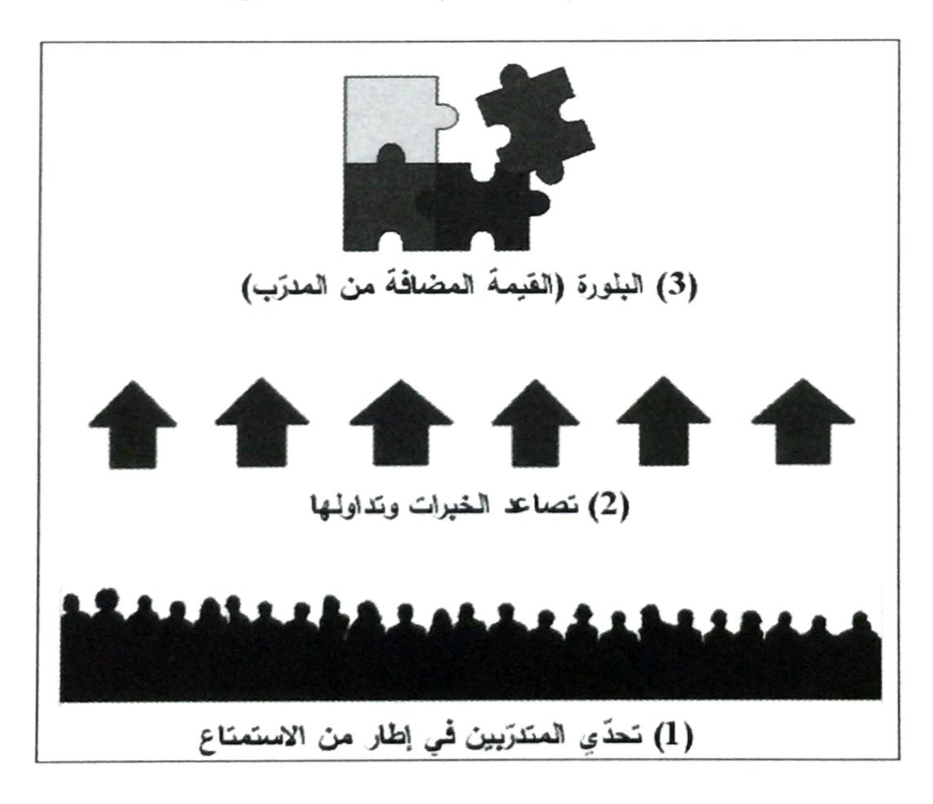
استهداف هذا الجانب في العمليّة التّدريبيّة باستخدام هذه الفنّيّات وغيرها كالاستناد على الثّوابت والمرتكزات القيميّة والإنسانيّة والمعلومات الصّادمة وعرض الفلم القصير، سوف يعرّف المتدرّب على فائدة الموضوع في حياته وانعكاسه على الآخرين والمجتمع، وسوف يبدأ حديثًا جادًّا مع نفسه.

القسم الثّاني: ماذا؟

يتناول الجانب الثّاني من البرنامج التّدريبيّ المعارف أو المعلومات الّتي سيقدّمها المدرّب إلى متدرّبيه، محاولاً إعمال التّفكير

النّاقد والتّفكير الإبداعيّ، مع الرّبط بين المعلومات وتسلسلها تسلسلاً منطقيًّا، ولكن ليس من الصّواب أن يلقيها المدرّب إلقاءً، فيتحوّل البرنامج التّدريبيّ إلى خطبة أو محاضرة لا تختلف عن تلك الّتي تستمع إليها في المذياع، وإنّما المطلوب ما أستطيع أن أطلق عليه «تداول الخبرات»، يستدعي المدرّب ما يراه المتدرّبون وما يراه الخبراء، ويبلوره مع رأيه الرّصين، معتمدًا في النّقل على مصادر علميّة لا على مقالات مبتذلة.

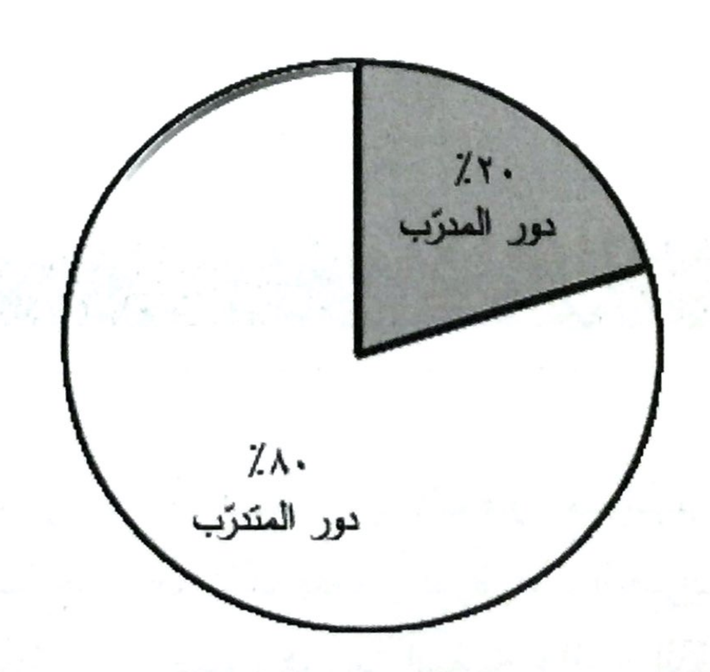
الشّكل (١ -١٢): إثارة النّقع



وعلى المدرّب أن يستفزّ المتدرّبين لإظهار خبراتهم في إطار من التحدّي والاستمتاع، وبعد ذلك يقوم ببلورة هذه الخبرات لتشكّل القيمة المضافة من قبل المدرّب، وهو ما أسمّيه «إثارة النّقع»، وبه تدار

شرائح العرض، والنّقع يعني الغبار الذي يتصاعد بسبب حركة أرجل الخيول مثلاً، فإذا ما خلق المدرّب التّحدّي تصاعدت خبرات المتدرّبين، يتلقّاها المدرّب فيقوم بمعالجتها وطرحها في صورتها الختاميّة، لتمثّل القيمة المضافة من قبل المدرّب، وهذا الأمر يقلّل من دور المدرّب ويجعل المتدرّب محور العمليّة التّدريبيّة، فإذا ما قسّمنا الأدوار في العمليّة التّدريبيّة فيفترض أن يكون دور المدرّب ٢٠٪ من إجمالي الأدوار وذلك في أسوء الحالات، وكلّما استطاع أن يقّلل من نسبة دوره كان ذلك أكثر حرفيّة، فالمدرّب دوره يتمركز قبل البرنامج التّدريبي أكثر بكثير من دوره أثناء البرنامج، وهو ما يعبّر عنه بالمدرّب الميسّر، ويتطلّب في هذا الجانب أيضًا الانتقال من الحقائق والمعلومات المجرّدة إلى المفاهيم الّتي تشكّل معنى لدى المتدرّب، على نحو سيأتي تفصيله.

الشّكل (١-١٣): نسبة الأدوار في البرنامج التّدريبي



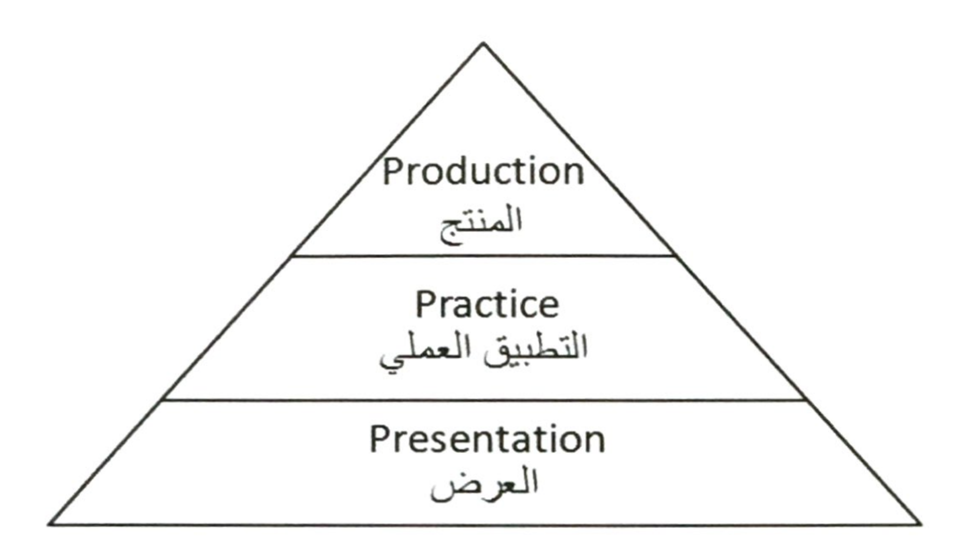
القسم الثالث: كيف؟

وهذا القسم هو أساس البرنامج التّدريبيّ، وفيه يتمّ طرح المهارة وتجريبها في ضوء الطرح النّظريّ حتّى تحقّق الإتقان، وفيه يتمّ توسيع التّجريب في حالات وظروف متعدّدة واستخدامات أخرى.

القسم الرّابع: ماذا لو؟

وفي هذا القسم يتمّ تكييف المهارة لتناسب واقع الحياة واحتياجات الفرد نفسه، وذلك من خلال تقويم المهارات بمعنى تصفيتها ممّا لا يتناسب مع قدرات الفرد وظروفه بحيث تلبّي احتياجاته، وبعد ذلك يرحّل ما ابتكر وطوّر إلى أرض الواقع.

الشّكل (١-١٤): نموذج 3p's



نموذج 3p's

نموذج 3p's رؤية أخرى لحدوث التعلّم، وهو عبارة عن ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: العرض Presentation

المرحلة الثّانية: التّطبيق العمليّ Practice

المرحلة الثّالثة: المنتج Production

ففي المرحلة الأولى يتمّ طرح الجانب النّظري للموضوع والتّأسيس للجانب العمليّ، وفي المرحلة الثّانية يتمّ تطبيق المهارات العملية، ونتوقّع أن تنتج هذه التّطبيقات عددًا من المنتجات، والمنتج هو ردّة فعل المتدرّب تجاه عمليّة التّدريب، فقد تكون ماديّة، مثل: تصميم

مجسم، أو كتابة لوحة حائطيّة، أو عرض تقدّميّ، وقد تكون غير ذلك، مثل: المحاكاة للمهارات الشّخصيّة أو تمثيل دور أو التّفاعل مع الجانب المعرفيّ باعتباره من مجالات التّدريب.

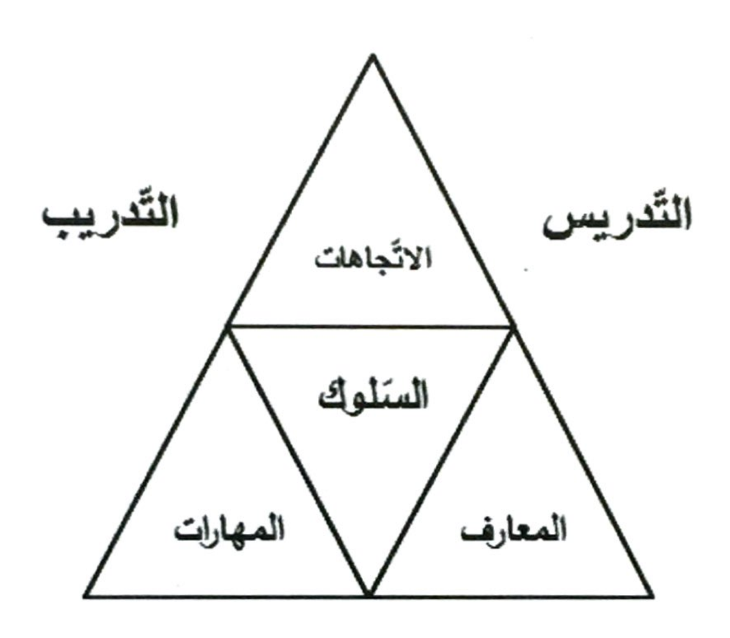
سياسة المهامّ المتتالية

يكمن السّرّ في نجاح إيّ برنامج تدريبيّ من خلال تفعيل سياسة المهامّ المتتالية، والّتي تقوم على أساس تصميم البرنامج التّدريبيّ بحيث يتمّ تكليف المتدرّبين بمهامّ متتالية، هذه المهام تتحدّى قدرات المتدرّبين، فتثير خبراتهم، فيبلورها المدرّب من خلال تحسينها بالقيم المضافة، ثمّ يتبعها بالمهمّة التّالية، وكلّ شريحة لم تصمّم وفقًا لهذه السّياسة فهي اعتراف مبطّن بالعجز عن تحويلها إلى مهمّة للمتدرّبين، أو أنّ هناك حكمة خفيّة من وراء إسقاط المعرفة إسقاطًا.

تمارين وأنشطة

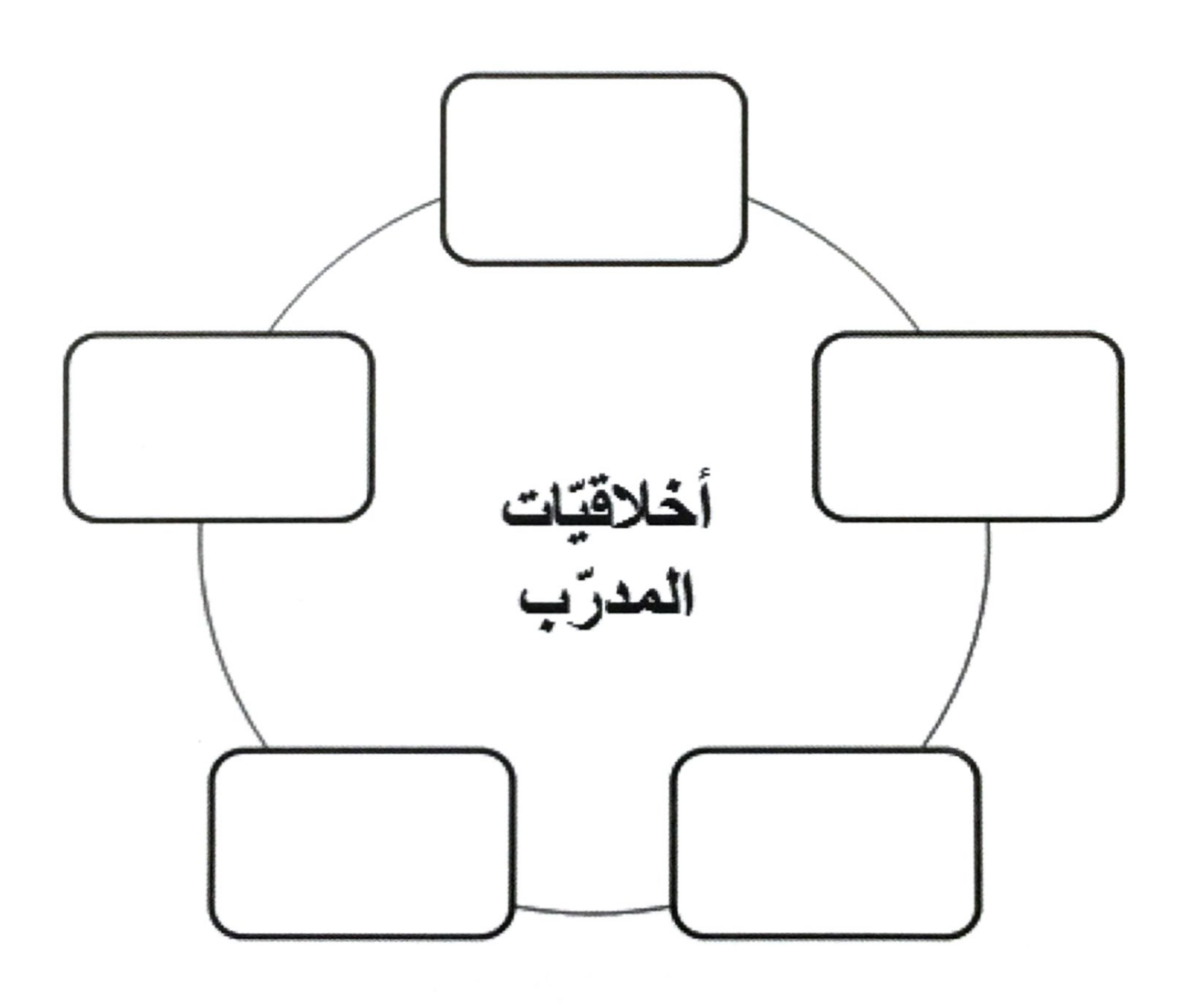
النّشاط (١-١)

اشرح المخطّط البياني التّالي:



النّشاط (١-٢):

مـن وجهـة نظـرك، أكتـب أهـم خمـس أخلاقيّـات مـن أخلاقيّـات المـدرّب.



النّشاط (١-٣):

أكتب وجهة نظرك في صياغة الأهداف التّالية:

١- أن يشاهد المتدرّب فلمًا عن التّواصل الفعّال.

٢- أن يفهم المتدرّب معنى الشّخصيّة الجاذبة.

٣- أن يعرّف المتدرّب قاعدة باريتو ويطبّقها.

٤- أن يتعامل المتدرّب بحرفيّة مع الأشخاص صعبي المراس.

٥- أن يذكر المتدرّب التّعريفات الواردة لمصطلح «التّدريب».

٦- زيادة قدرة المتدرّب على استخدام فنون التّفاوض.

٧- أن يطبّق المتدرّب فنون الإقناع.

٨- أن يكتب المتدرّب تعريفًا واحدًا لمصطلح «الجودة» باستخدام محركات البحث.

٩- أن يحدّد المتدرّب اختصاص «القبّعة الزّرقاء» من قبّعات التّفكير السّتّ لديبونو.

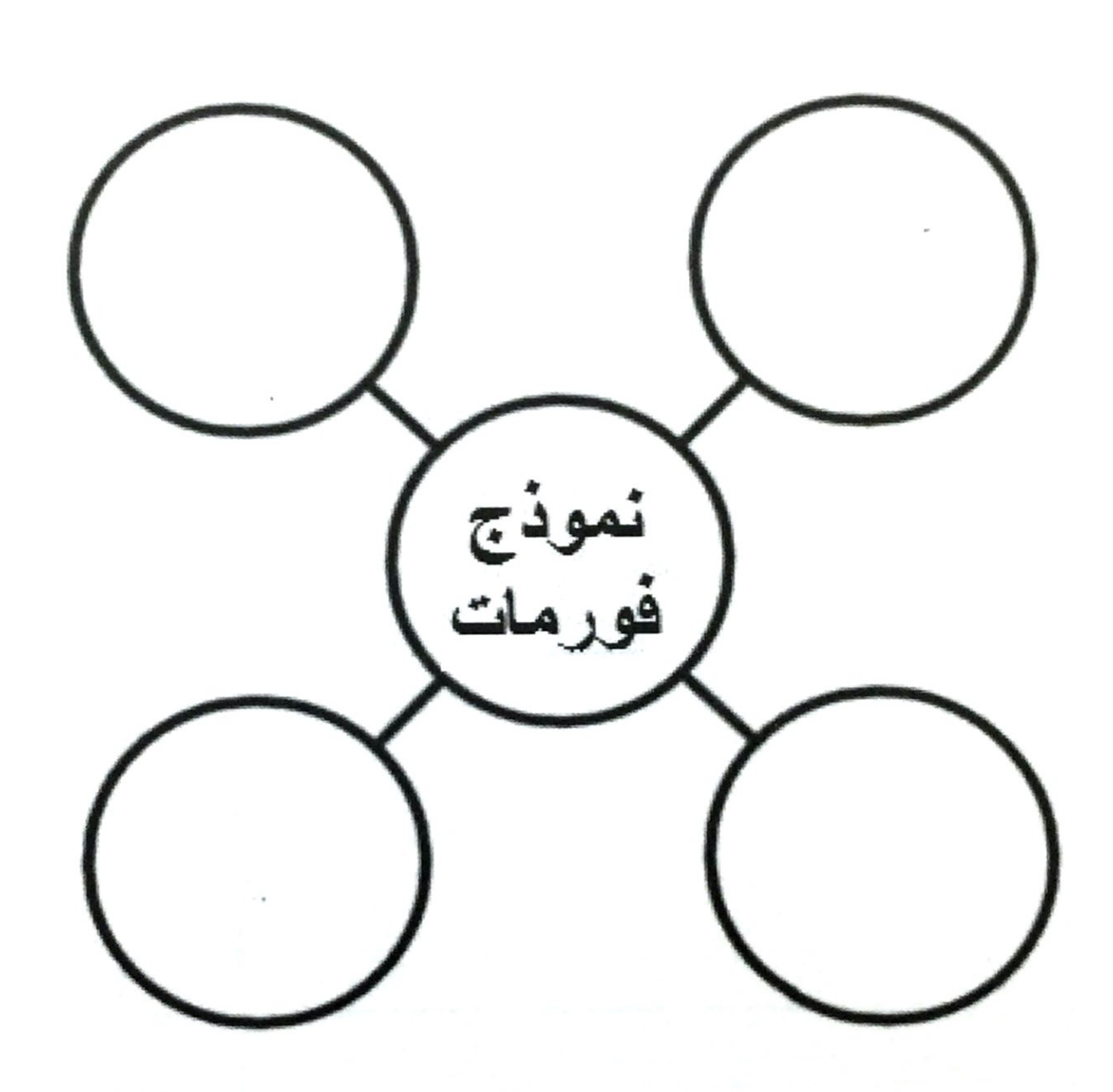
النّشاط (٤-١):

املأ الجدول التّالي في ضوء السّؤال العام الّذي تقترحه.

السّوال العام	
الهدف الإتّجاهيّ	
الهدف المعرفيّ	
الهدف المهاريّ	

النّشاط (٥-١):

ارسم شبكة فقاعيّة لتلخيص نموذج فورمات.



الفصل الثّاني

عناصر الموقف التّدريبيّ

عناصر الموقف التّدريبيّ

إذا اعتبرنا الجوانب الثّلاثة من التّدريب (المهاريّ، المعرفيّ، الاتّجاهيّ) أركانًا، فسوف نعتبر العناصر التّالية من لوازم التّدريب، إذ ربّما يكون هناك شيء من المرونة في حذف بعضها وإضافة أخرى بحسب الموقف التّدريبيّ، وينبغي أن أؤكّد هنا على أنّ التّدريب في البداية والنّهاية هو عبارة عن «حس»، ولا توجد قاعدة واحدة يمكن انتهاجها، وما نطرحه هنا تغليبًا، أو بمعنى آخر تأسيسًا للحالات الأكثر شيوعًا، ويمكنني أن أقسّم عناصر الموقف التّدريبيّ إلى خمسة أقسام: ما قبل الموقف التّدريبي، مقدّمة الموقف التّدريبيّ، صميم الموقف التّدريبيّ، نهاية الموقف التّدريبيّ، وما بعد الموقف التّدريبيّ.

ولستُ أدّعي بأنّ هذه العناصر أو ترتيبها منهج مطلق لا يمكن تغييره أو تبديله، وفي نهاية المطاف يجوز للمدرّب تغيير ما يروق له وفقًا لظروف التّدريب، ما دام شرط تحقّق «التّدريب» بجوانبه الثّلاثة مع الارتكاز على الجانب المهاريّ متحقّقًا، وفيما يلي شيء من التّفصيل في هذه العناصر:

أولاً: ما قبل الموقف التّدريبيّ

١- تصميم الحقيبة التّدريبيّة

الحقيبة التّدريبيّة: «هي وثيقة تتضمّن بيانًا تفصيليًّا بإجراءات التّدريب لاستخدامها من قبل مدرّب أو أكثر، وبشكل يضمن الأهداف

المرجوّة من البرنامج التّدريبيّ» (حسنين، ٢٠٠٣)، ويعقبها تجهيز معينات التّدريب وجميع الأدوات اللازمة، مع كتابة خطّة التّدريب والّتي تصف الأهداف المرجوّ تحقّقها، وخطوات التّدريب داخل القاعة، وأساليب التّقويم الّتي سوف يستخدمها المدرّب ضمن خطوات التّدريب، مع حساب دقيق للزّمن المتوقّع لجميع هذه الخطوات، وحصر نهائيّ للمعينات المطلوبة لتسريع عمليّة التّجهيز، إضافة إلى المعينات المطلوبة في قاعة التّدريب كجهاز العرض والسّبّورة الورقيّة ومقلّب الشّرائح وغيرها، وأقترح لتخطيط المواقف التّدريبيّة استخدام الاستمارة في الشكل (٢-١).

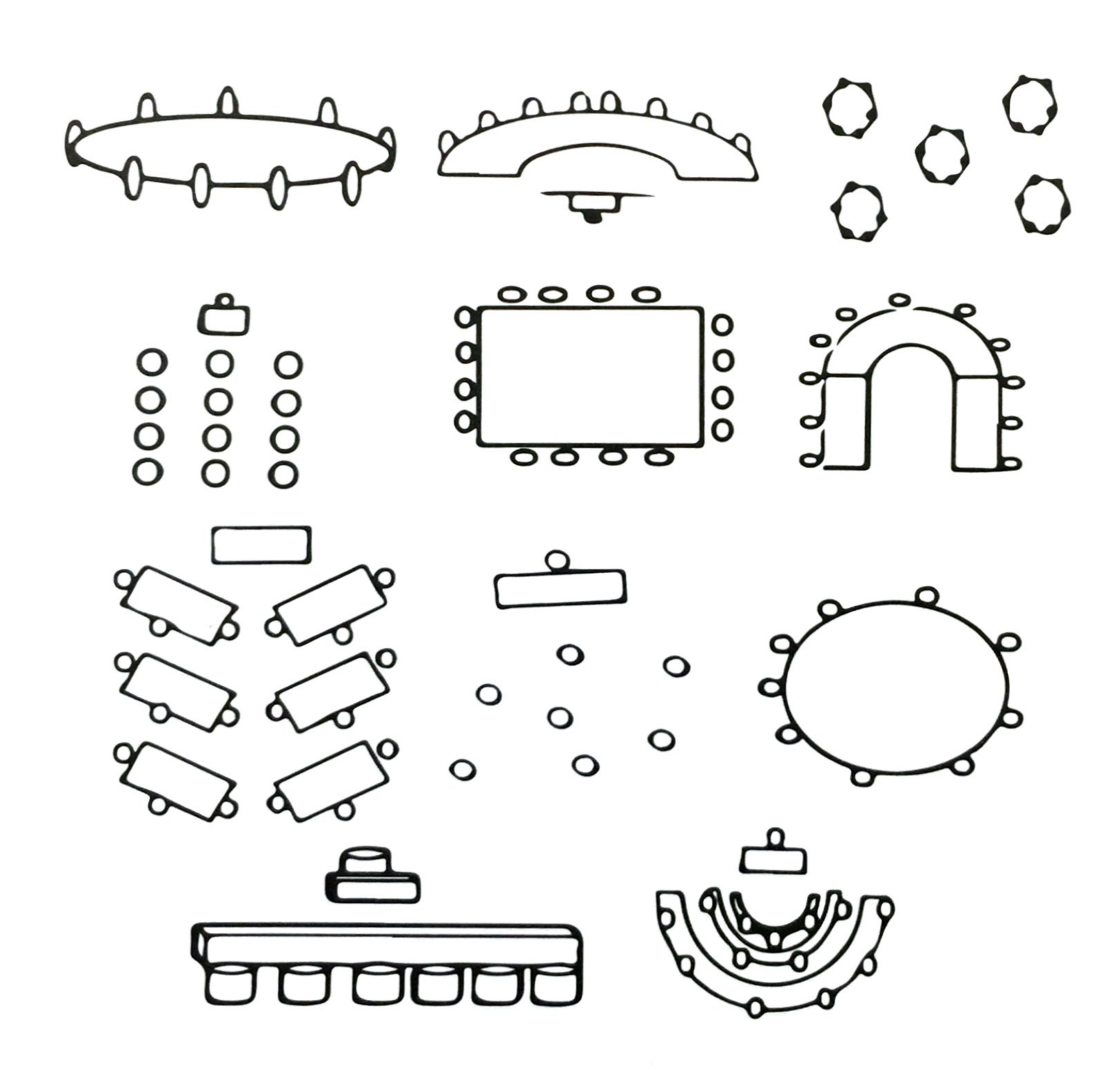
الشّكل (٢-١): استمارة التّخطيط للموقف التّدريبيّ

اسم البرنامج التّدريبي:	اسم المدرّب:
اليوم والتّاريخ:	مدّة التّدريب:
السّؤال العام:	
الأهداف السّلوكيّة:	
خطوات التّدريب:	`الزّمن المتوقّع
(١) (٢) (٣)	
المعينات المطلوبة:	الملحوظات:

٢- ترتيب القاعة

يعتمد ترتيب قاعة التّدريب على خطّة المدرّب في تصميم الأنشطة التّدريبيّة، وهناك أشكال متعدّدة أوردها المختصون، وأنقل ما عرضه موقع «مستودع الوثائق المنظّمة» تحت عنوان» دليل تدريب المدرّبين»، حيث ذكر الأنواع العشرة لترتيب قاعة التّدريب وهي: المجموعات المصغّرة، نصف الحلقي، البيضاوي، حرف U، المربّع، المصفوف، الدّائريّ، الحر، عظم السّمكة، المدرّج، المتوازي، وكلّ هذه الأشكال لا تروق لي ولم أستخدمها إلا الأوّل، فهي أدعى لئن يكون محور التّدريب «المتدّرب»، وأدعى للتّنافس من أجل التّعلّم، ومع ذلك لا مانع من ترتيب آخر شريط تدريب قائم على تداول الخبرات.

الشّكل (٢-٢): أشكال ترتيب القاعة



ثانيًا: مقدّمة الموقف التّدريبيّ

٣- الافتتاحيّة

ستقدّم الافتتاحيّة عندما تكون الشّريحة الأولى من الشرائح معروضة، تحتوي الشّريحة على عنوان البرنامج التّدريبيّ بما لا يتجاوز ستّ كلمات، واسم المدرّب ويفضّل تعريته من الألقاب المبالغ فيها، مع ذكر سنة العرض، إضافة إلى صورة معبّرة وعنوان جانبيّ إن أمكن.

ولكي تكون بداية البرنامج التّدريبيّ فعّالة فإنّي أقترح أن يتناول المتدرّب ثلاثة عناصر:

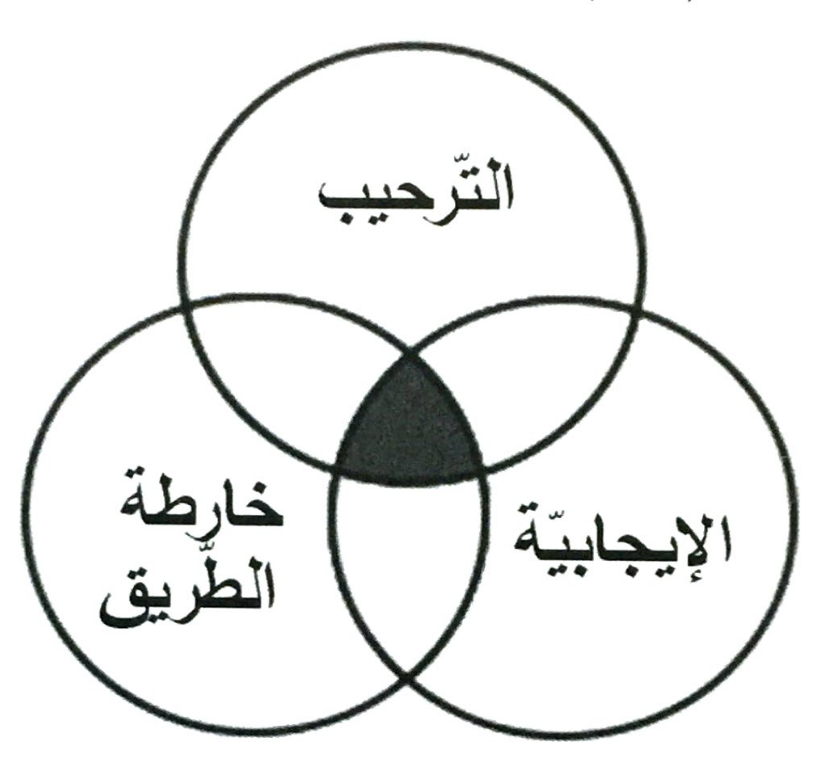
- التّرحيب بالحضور مثل: السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته، صبّحكم الله بكلّ خير، صباحكم خير وسعادة، أسعدتم مساءً، مساؤكم جميل، أهلاً وسهلاً ومرحبًا بكم، وغيرها من عبارات التّرحيب.

- بثّ الإيجابيّة: المتعلّقة بالمتدرّبين، أو المتعلّقة بمشاعره كمدرّب، وانطباعاته عن المكان أو الجوّ، والإيجابيّة المتعلّقة بالموضوع وأهمّيّته وفوائده وانعكاساته وأثره على حياة المتدرّب ومدى ارتباط الموضوع باهتماماته، مستخدمًا المترادفات المتكرّرة.

- توضيح خارطة الطّريق: بحيث يذكر المدرّب الهدف العامّ من البرنامج التّدريبيّ، ولو باستخدام السّؤال العامّ المذكور في خطّة التّدريب، أو مجموعة من الأسئلة الفرعيّة، بحيث يعي المتدرّب الاتّجاه الّذي سوف تسير نحوه سفينة التّدريب.

وعليه فأقترح أن يؤدّي المتدرّب العناصر الثّلاثة في المنطقة المظلّلة من الشكل (٢-٣).

الشّكل (٢ -٣): البدايّة الفعّالة للبرنامج التّدريبيّ



٤- التّعارف

سيكون من النّافع جدًّا أن يبتدئ المدرّب برنامجه التّدريبيّ بفنّيّة من فنّيّات التّعارف، وهذا من شأنه أن يكسر حاجز الألفة بينهم، لينطلقوا في برنامج تدريبيّ سيمتدّ لساعات أو أيّام، ولكن من الضّروريّ أن يتمّ اختصار فقرة التّعارف في البرامج التّدريبيّة القصيرة بالذّات، فإسفاف الوقت في غير صميم البرنامج قد يتسبّب في الاستياء لدى بعض المتدرّبين، وهم على حقّ، فصميم البرنامج أولى بالوقت.

وأقترح عددًا من فنيّات التّعارف وهي:

- أن تخرج كلّ مجموعة من المجموعات أمام الجمهور، فيعرّف كلّ واحد من المتدرّبين عن نفسه بما يحلو له، وهكذا حتّى تنتهي جميع المجموعات.

- أن يرسم كلّ متدرّب زميله المجاور.

- أن يصمّم كل متدرّب بطاقة تعريفيّة يستعرضها على أعضاء المجموعة أو على الجميع ثمّ يلصقها في مكان ما.

- أن يجوب المتدرّب أرجاء القاعة لجمع أكبر عدد من المعلومات المحدّدة أو غير المحدّدة عن المتدرّبين في زمن محدّد.

- أن يرمي المدرّب كرة على أحد المتدرّبين ليعرّف عن نفسه، فإذا انتهى يرمي المتدرّب الكرة إلى متدرّب آخر، وهكذا.

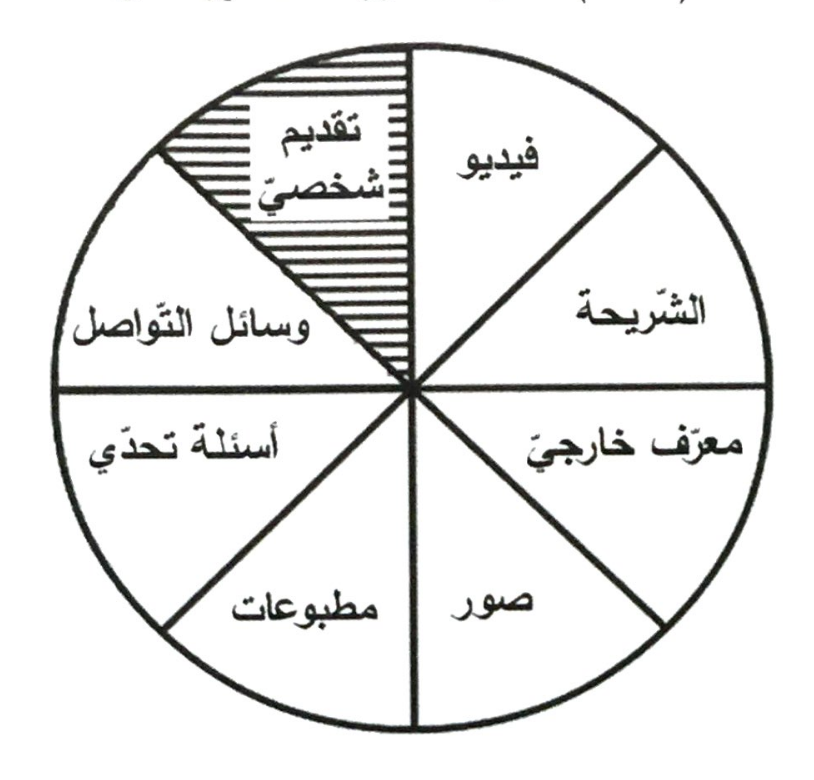
- أن يترتّب نصف المتدرّبين في المجموعة أو في القاعة في شكل دائرة، ويقف المتدرّبون الآخرون قبالهم، لتتشكّل دائرتين خارجيّة وداخليّة، يعرّف المتقابلان على بعضهما، وبعد مرور برهة قصيرة يقرع المدرّب جرسًا أو يصفّق بيده لتتحرّك الدّائرة الخارجيّة خطوة واحدة، ليتقابل شخصان آخران، يؤدّيان التّعارف، وهكذا حتّى تعود الدّائرة الخارجيّة إلى مكانها.

أمّا بالنّسبة إلى تعريف المدرّب بنفسه فلا شكّ أنّه مدعاة لزرع الثّقة عند المتدرّبين، ولكن لابدّ من ملاحظة أمرين، الأوّل: أن يعكس ما ينسبه إلى نفسه من مؤهّلات وقيم ومشاركات وشهادات على واقعه

التّدريبيّ، الثّاني: أن يحذر من فخّ التّعالي عند ذكر سيرته، وحيث أنّ غالبيّة النّاس لا يحبّون من يمتدح نفسه وأقترح جملة من أساليب التّعريف بالنّفس الآمنة، وهي: استخدام الفيديو العارض لسيرة المدرّب، الشّريحة الصّامتة، معرّف خارجيّ يتحدّث عن المدرّب، صور متتالية للمؤهّلات والإنجازات، مطبوعات أو مطويّات ولو ضمن المادّة التّدريبيّة، استثمار وسائل التّواصل الاجتماعي لتوصيل التّعريف للمشاركين قبل البرنامج التّدريبيّ إن أمكن، طرح أسئلة تحدّي يستنبط منها المتدرّبون معلومات عن المدرّب، كأن يكتب لهم: (٧٨)، فيستشفّون منها سنة مولده، والأولى بطبيعة الحال ذكر المعلومات الّتي تدعم الموقف التّدريبيّ.

وبالنّسبة لي لا أفضّل بأن يعرّف المدرّب عن نفسه شفويًّا وبلسانه، ولن أعتبرها واحدة من فنّيّات التّعريف بالنّفس، وذلك خشية من أن تخونه كلماته أو لغة جسده في إرسال رسائل سلبيّة، ونحن نعلم أن «الانطباع الأوّل هو الانطباع الأخير»، وإذا وجد المدرّب نفسه مجبورًا على ذلك فلينتقِ كلماته بعناية، وليختصر قدر الإمكان، وأنا أعني حالة المبادرة بالتّعريف بالنّفس وليست حالة الإجابة عن تساؤلات بعض المتدرّبين، فلو سأله أحد المتدرّبين لتوجّبت الإجابة على قدر السّؤال، كما أفضّل أن يكون تعريف المدرّب بنفسه من خلال الفنّيّات المقترحة بعد تعريف المتدرّبين بأنفسهم وليس قبلهم.

الشّكل (٢-٤): فنّيات تعريف المدرّب عن نفسه



٥- رصد التّوقّعات

نعني بتوقّعات المتدرّبين ما يرغبون في الحصول عليه بعد البرنامج التّدريبيّ، ونعني بتصوّرات المتدرّبين ما يشعرون أنّهم حصلوا عليه بعد البرنامج التّدريبيّ، فثمّة فجوة بين التّوقّعات والتّصوّرات لابدّ أن تسدّ من خلال برنامج تدريبيّ يلبّي احتياجات المتدرّب أو توقّعاته، وعليه فلا يخلو الأمر من حالات ثلاث:

- إذا كانت التّصوّرات تفوق التّوقّعات فسوف يكون المتدرّب في غاية الرّضا، وتكون له حافزيّة مرتفعة لتدريب آخر لدى نفس المدرّب، ونستطيع أن نصف البرنامج التّدريبيّ بأنّه متميّز.

- أمّا إذا كانت التّصوّرات تكافئ التّوقّعات فسوف يكون المتدرّب

راضيًا، ولكنّنا لا نضمن عودته مرّة أخرى لنفس المدرّب، وذلك لاحتمال أن يطرأ ما هو جديد، ونستطيع أن نصف البرنامج التّدريبيّ بأنّه جيّد.

- أمّا إذا كانت التّصوّرات أدنى من التّوقّعات فسوف يكون المتدرّب مستاءً، ونتوقّع عدم عودته للمدرّب نفسه اختيارًا، وربّما يصبح مصدر إزعاج إعلاميّ للتّرويج ضدّ المدرّب، ونستطيع أن نصف البرنامج التّدريبيّ بأنّه قاصر.

الشّكل (٢ -٥): علاقة التّوقّعات بالتّصوّرات



وتدلّ بعض الدّراسات أنّ كلّ فرد يتلقّى خدمة متميّزة أو يشتري منتجًا متميّزًا فإنّه يحدّث بذلك أربعة أشخاص على الأقلّ، وكلّ فرد يتلقّى خدمة قاصرة أو يشتري منتجًا سيّئًا فإنّه يحدّث بذلك تسعة أشخاص على الأقلّ، وعلى المدرّب أن يختار أحد السّبيلين، إمّا أن يصنع لنفسه دعاة، أو يصنع ضدّه مروّجين.

ومن هنا تظهر أهمّيّة رصد التّوقّعات، فإذا تسنّى للمدرّب أن يرصد توقّعات المتدرّبين قبل البرنامج التّدريبيّ فسوف يكون الأمر أكثر جدوى من رصده في البرنامج التّدريبيّ نفسه، وإذا رصده ضمن البرنامج التّدريبيّ فإنّه يستطيع الاستجابة لتوقّعات المتدرّبين خلال الأيّام التّالية من التّدريب، وإذا كان البرنامج في يوم واحد فيمكنه تركيز الضّوء على ما توقّعوه وتخطّي أو عدم الاهتمام بما أفصحوا عن تمكّنهم منه، **وفيما يلي عدد من فنّيّات رصد التّوقّعات:**

- يتمّ توزيع ورقة على المجموعات تحتوي على صورة شمس تصدر أشعة، وتعترض الأشعّة غيوم، والمطلوب كتابة ما يتوقّعونه على أشعّة الشّمس، وفي الغيوم يكتبون المعوقات المتوقّعة.

- يوزّع المدرّب قصاصات لاصقة صغيرة، يكتب كلّ واحد ما يتوقّعه في نقطة واحدة، ثم يقومون بلصق القصاصات على السّبّورة الورقيّة، أو على لوحة معبّرة.

- تتعاون المجموعة في كتابة لوحة جداريّة تمثّل توقّعاتهم.

- ملء استمارة KWL من قبل المتعلّمين أنفسهم، فالخانة K لكتابة ما يعرفونه بخصوص الموضوع، والخانة W لكتابة ما يودّون معرفته، وخانة L لتحديد تعلّمه.

- يوزّع المدرّب قائمة من المحاور، ويطلب من المتدرّبين شطب أو إضافة بعض المحاور.

٦- الأجندة

قائمة تصف تسلسل وقائع البرنامج التّدريبيّ، وربما أضعها قبل التّعارف إذا ما تمّ حذف التّوقّعات، لأنّ وجود الأجندة قبل رصد التّوقّعات يُفقد الرّصد رونقه، وربّما يؤثّر على آراء المتدرّبين ويوجّه تفكيرهم، ووضع الأجندة بعد رصد التّوقّعات يكشف عن حقيقة الاحتياجات التّدريبيّة لدى المتدرّبين، وما كانوا يتوقّعونه من البرنامج التّدريبيّ من خلال المعطيات والمعلومات السّابقة، والأجندة في البرنامج التّدريبيّ مثل الفهرس في الكتاب.

٧- الاتّفاقيّة

مجموعة من التّعليمات التّنظيميّة الّتي تُسهم في قيادة البرنامج التّدريبيّ بصورة فعّالة، وهي تتعلّق بجميع ذوي العلاقة بالبرنامج التّدريبي من مدرّب ومتدرّبين ومنظّمين، وفيما يلي بعضًا من بنود الاتّفاقيّات الّتي درج المدرّبون على عرضها في برامجهم التّدريبيّة:

- احترام الوقت.
- الإنصات للآخرين.
- احترام وجهة نظر الآخرين.
- إغلاق الهواتف النّقّالة.

- التبادل الإيجابيّ للخبرات.
- ترتيب الأدوات بعد كلّ نشاط.
- عدم التّردّد في طرح الأسئلة.

سيرفع المدرّب يده طلبًا للهدوء.

وهنا بعض فنّيات طرح الاتّفاقيّة:

- عرض نصّ كتابيّ.
- عرض صور وعلى المتدرّبين استنتاج بنود الاتّفاقيّة.
- تكليف المجموعات بصياغة وثيقة البرنامج التّدريبيّ.
- توزيع مطويّة تحتوي على الاتّفاقية.
- عرض فيديو يستحثّ المتدرّبين على تطبيق التّعليمات المهمّة.

ولكن ينبغي أن أؤكّد بأنّ تدريب الرّاشدين يستلزم إعطاءهم الثّقة المرتفعة، مع إتاحة الفرصة لهم في كثير من الأمور والحرّيّة فيما لا يعرقل البرنامج التّدريبيّ، وهذا هو المبدأ الأوليّ، وتستثنى الحالات القليلة أو النّادرة من بعض المتدرّبين الّذين يستغلّون هذه الحرّيّة لعرقلة البرنامج التّدريبيّ، وعلى المدرّب حينئذٍ أن يتعامل بصورة حرفيّة مع هذه الحالات.

٨- النّشاط الاستهلاليّ

يخضع المدرّب في الدّقائق الأولى من البرنامج التّدريبي تحت طائلة المراقبة الشّديدة من قبل المتدرّبين، فهم يطمحون في بداية البرنامج بتكوين فكرة سريعة وحكم عاجل على أداء المدرّب، ويتّضح من لغة جسدهم أنّ هناك ملاحقة بصريّة للمدرّب وانتباه ويقظة، ولهذا من المرجّح أن يتعرّض المدرّب لضغط نفسيّ بداية البرنامج، وكلّما كان المدرّب محترفًا كان زمن الضّغط أقلّ، وربما يستشعر المحترف بتوتّر طفيف لمدّة طفيفة جدًّا، وأنجع طريقة لدفع مراقبة المتدرّبين بداية البرنامج التّدريبيّ استخدام النّشاط الاستهلاليّ، الّذي يهدف إلى بثّ الحماس في نفوس المتدرّبين نحو موضوع التّدريب، وكما يُقال: الانطباع الأوّل هو الانطباع الأخير، وعليه فلابدّ من التّخطيط الجيّد والمتقن لهذا النّشاط الّذي أستغرقُ لابتكاره مدّة غير يسيرة، وأعتبره من الأمور المهمّة جدًا، ولذلك لا أقتنع بنشاط استهلاليّ بسرعة.

إنّ صرف مراقبة المتدرّبين للمدرّب لن يخفّف من توتّر المدرّب فحسب وإنّما سيمنحه الفرصة لملمة أفكاره والاستعداد الأقوى للنّشاط التّالي، إضافة إلى ما يتركه النّشاط من استمتاع وتحدٍّ وحماس نحو مزيد من الأنشطة التّفاعليّة، ولسان المتدرّب يقول: «إذا كانت البداية هكذا ممتعة، فالقادم بلا شكّ ولا ريب أمتع»، وهنا ينتشر جوّ الإيجابيّة في أرجاء القاعة التّدريبيّة.

يتّصف النّشاط الاستهلالي بحسب ما نصّت عليه (أكاديميّة التّدريس من أجل التّعلم) التابعة لوزارة التّربية والتّعليم في مملكة

البحرين بخمس صفات:

- مخطّط له.
- يبعث على الاستمتاع والحماس.
- يشارك فيه الجميع.
- ينفّذ في زمن قصير، (٥-٧) دقائق.
- يربط بموضوع التّدريب بشكل انسيابيّ وسلس.

وفيما يلي أمثلة لأنشطة استهلاليّة كلّها استخدمتُها في برامجي التّدريبيّة:

- يوزّع المدرّب ظرفًا على كلّ مجموعة من المجموعات، ويطلب منهم فتح الظّرف بعد قرع الجرس، سيجدون داخل الظّرف قطعة ما، مثلاً: غطاء قلم، بالون، عود خشبي، ملعقة بلاستيكيّة، خيط من الصّوف.. الخ، ويطلب منهم بشكل جماعيّ كتابة أطول قائمة من استخدامات القطعة، وسوف يمنحهم دقيقة واحدة على الأقلّ، المجموعة الفائزة هي صاحب القائمة الأطول، وسيقدّم لهم المدرّب تعزيزًا مناسبًا.

- يوزّع المدرّب طقمًا من الأكواب البلاستيكيّة على كلّ مجموعة من المجموعات، ويطلب منهم بعد قرع الجرس أن يبنوا أرفع برج من الأكواب البلاستيكيّة، سيمنحهم المدرّب مدّة لا تقلّ عن ثلاث دقائق، المجموعة الفائزة هي صاحبة البرج الأرفع في المدّة الممنوحة، وسيقدّم لهم المدرّب تشجيعًا مناسبًا.

- يوزع المدرّب على جميع المتدرّبين ظرفًا، ويطلب منهم بعد قرع الجرس فتح الظّرف وتنفيذ ما فيه، الفائز من المتدرّبين هو من سينفّذ ما في الورقة، الورقة تحتوي على أسئلة ومهمّات مثل: ما اسمك الرباعي؟ ما الحرف الّذي يلي الحرف «ك»؟ ما مجموع ٥٧٩٨ + ٣٤٣٤؟ قم وقل «التّدريب الفعّال» ثمّ اجلس..الخ، والأمر المثير والمرح أنّ المهمّة الأخيرة في الورقة هي: لا تقم بحلّ الأسئلة السّابقة.

الأمثلة السّابقة هي أنشطة استهلاليّة استخدمها في دوراتي، وكلّ نشاط استهلاليّ محدّد لورشة بعينها أو عنوان بعينه، ولا أقدّمه في ورشة أخرى، حتّى لا أقع في فخّ التّكرار، فالمتدرّب الّذي حضر لي في العنوان الأوّل سيجد نشاطًا استهلاليًّا غير الّذي سيجده في العنوان الثّاني والثّالث، وتعتبر مهارة «الطّلاقة» بأنواعها اللفظيّة والفكريّة والشّكليّة من أبرز المهارات الّتي أستهدفها في أنشطتي الاستهلالية، وأحيل القارئ للبحث عنها ضمن مهارات التّفكير الإبداعيّ.

ثالثًا: صميم الموقف التّدريبيّ

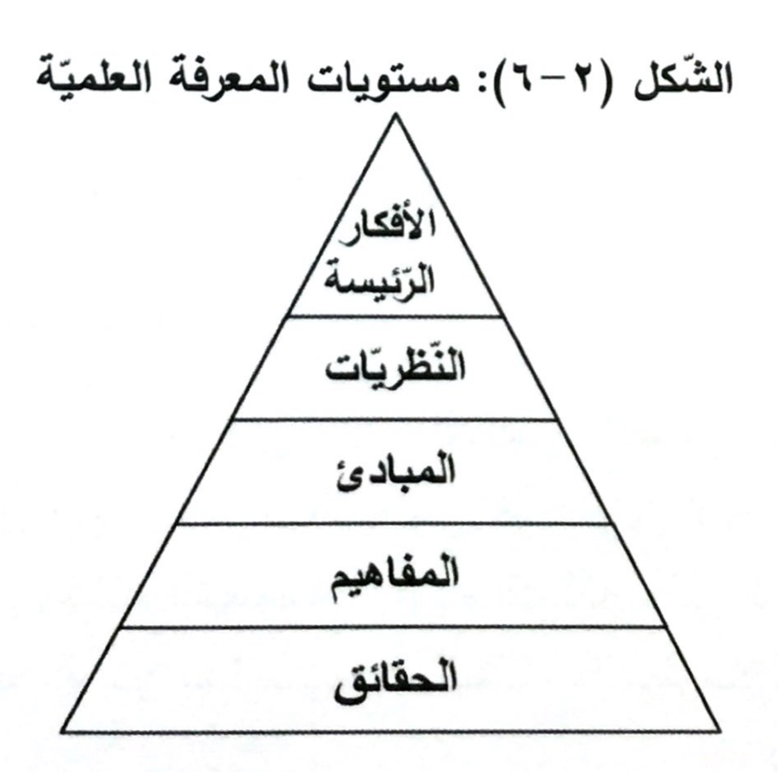
٩- الجانب المعرفيّ

«المعرفة العلميّة هي نتاج التّفكير العلمي، وهي مجموعة معلومات يتوصّل إليها العلماء والباحثون عن طريق البحث والاستكشاف والتّجريب، وتكون لتلك المعلومات عادة القابليّة على التّفسير للظواهر والأحداث وكذلك التّنبؤ بما سيحدث أيضًا، والمعلومات إمّا أن تكون

بسيطة مجزّأة تسمّى حقائق، وإمّا أن تكون أكثر تعقيدًا أو تعميمًا تسمّى مفاهيم ومبادئ ونظريّات وأفكار رئيسة (مفاهيم كبرى)» (العاني، ١٩٨٧).

فالحقائق هي نتاج علمي ثبتت صحّته في ظروف معيّنة وأزمنة معيّنة، وإذا اجتمعت هذه الحقائق في سياق من خلال إيجاد علاقة منطقيّة بينها، تمّ إدراكها من خلال التّفكير، ثم شكّلت معنىً لتلك الحقائق مجتمعة، سمّي ذلك مفهومًا، أمّا إذا اجتمعت تلك المفاهيم بعلاقة معيّنة سُمّيت مبدأ، وهو قاعدة أو قانون يفسّر ظاهرة معيّنة أو يعبّر عن عمليّة معيّنة، وإذا طعّم المبدأ بالفرضيّات سمّيت «نظريّة»، ولذلك فالنّظريّة أكثر شمولاً من المبدأ ولكّنها أقلّ ثبوتًا، وإذا اجتمعت المبادئ والمفاهيم والحقائق وكذلك النّظريّات وتمّ ربطها بعلائق منطقيّة، تسمّى حينئذٍ «الأفكار الرّئيسة»، وهي أكثر استقرارًا من مكوّناتها.

الشّكل (٢-٦): مستويات المعرفة العلميّة



في التّدريب الفعّال لا يصبّ المتدرّب الحقائق صبًّا في أدمغة المتدرّبين بل يساعدهم على إيجاد العلاقة بين هذه الحقائق لتشكّل لهم معنىً في النّهاية، تمًامًا كلبنات البناء، لا تشكّل بمفردها قيمة كتلك القيمة الّتي تشكّلها إذا اجتمعت مع لبنات أخرى، والتّدريب التّقليديّ يُعيق غالبًا تكوين المفاهيم وإدراكها.

الشّكل (٢-٧): المفهوم: علاقة منطقيّة بين مجموعة من الحقائق لتشكّل معنى



الصّورة مقتبسة من كتاب «Critical Thinking Puzzles»

وعليه فليس من المحبّذ طرح الجانب المعرفيّ بطريقة الإلقاء والحشو الذّهنيّ، وتُعتبر من الأخطاء القاتلة في عالم التّدريب، ومن شأنها تحويل البرنامج التّدريبيّ إلى محاضرة أو خطبة، فجمود العقل ومحدوديّة إبداعه يكون بسبب استمرار تلقّي المعارف بأساليب تعتمد

على التّلقين، أمّا الأساليب الأخرى الّتي تعتمد على استظهار ما لدى المتدرّبين من خبرات وتوجيهها نحو التّعلّم، وخلق فرص التّحليل والتّركيب والتّقييم لإدراك العلاقة بين الحقائق، من شأنه أن يفجّر الطّاقات الكامنة لدى العقل البشريّ بالإبداع والابتكار، وبطبيعة الحال فهذا يحتاج إلى وقت أطول من الوقت المستغرق لسرد الحقائق.

الصّعود إلى مستوى تكوين المفاهيم يتطلّب البحث عن جوانب التّشابه والاختلاف في الحقائق المتوفّرة، ثمّ إجراء بعض من العمليّات العقليّة المختلفة لتكوين المفاهيم، مع أفضليّة الاستعانة بالموجودات المادّيّة والوسائل التّعليميّة والصّور والأفلام والمجسّمات، مع إعطاء أكبر قدر من الأمثلة وربطها بخبرات المتدرّبين، وتكمن الفائدة من ذلك الصّعود في تسهيل الفهم وتركيزه وثباته، باعتبار أن المفهوم يضمّ عددًا كبيرًا من الحقائق، ويشكّل معنىً واضحًا لدى المتدرّب، وهو يحفّز عمليّة النّموّ الذّهنيّ بطبيعة الحال.

الشّكل (٢-٨): مثال حول مستويات المعرفة العلميّة

الأفكار الرّئيسة	- إدارة الوقت
النّظريّات	- يتمدد العمل كي يملأ الوقت المتاح لاستكماله. - يمكن في ٢٠٪ من الوقت إنجاز ٨٠٪ من العمل المطلوب.
المبادئ	- استثمار الوقت يؤدّي إلى إنجاز الأعمال. - جميع البشر يحتاجون وقتًا لحاجاتهم البشريّة.
المفاهيم	- وقت الفراغ = ٢٤ ساعة - وقت الحاجات البشريّة. - ضياع الوقت.
الحقائق	- اليوم يتألّف من ٢٤ ساعة. - يحتاج الإنسان إلى ٦ ساعات تقريبًا للنّوم.

يطرح المدرّبون في العادة كمًّا من المعارف، ونجدها فرصة لاستثمار القدرات العقليّة وتنميتها وربّما توليد معارف أخرى أو استقراء لقضايا محدّدة، بدلاً من استغفال عقول المتدرّبين وطرح المتون المعرفيّة طرحًا قائمًا على التّلقين، **وفيما يلي نقدّم لكم فنّيّات عديدة لقولبة المعارف الجامدة في صورة تستحثّ على التّفكير وفي إطار من الحماس والاستمتاع:**

– طرح سؤال أو أسئلة لإثارة التفكير وتلقّي ردود الفعل الّتي ستُظهر خبرات المشاركين على طريقة العصف الذّهنيّ، ويتطلّب ذلك تدوين مشاركات الجميع وعدم الاعتراض على أحدها، ومن ثمّ بلورتها لإظهار المادّة المعرفيّة الرّسميّة.

– استخدام قائمة الشّطب، مثلاً يُعطي المدرّب الحضور قائمة بسمات الشّخصيّة الجاذبة ويطلب منهم شطب السّمات الّتي لا تُعتبر من سمات الشّخصيّة الجاذبة، وإذا ما تصاعدت خبرات المشاركين بلورها المدرّب ليخرج بالصّيغة العلميّة للموضوع.

– توجيه النّقد، بأن يُعطيهم المدرّب مادّة علميّة، مثلاً تعريف المراهقة، ويقوم بتغيير بعض المعلومات الثابتة علميًّا، ويطلب منهم إبداء الرّأي فيها، وإذا تشابكت الآراء يخرج بالمادّة العلميّة الصّحيحة.

– الذّاكرة الفولاذيّة، وذلك بأن يعرض عليهم المدرّب مادّة علميّة، مثلاً: يعرض عليهم خريطة مفهوميّة لأساليب التّفاوض، وبعد ذلك يطلب منهم رسم الخريطة في ضوء ذاكرتهم، ثمّ ينتقل إلى مرحلة تداول الخبرات.

– تصميم مجلّة حائطيّة، حيث يكتب المدرّب مجموعة من الأسئلة، ويطلب من المتدرّبين إجابتها في مجلّة حائطيّة يصمّمونها، مثلاً الأسئلة التّاليّة: ما المقصود بالتميّز في خدمة العملاء؟ ما أنواع العملاء في نظر المجموعة؟ ما الّذي يطلبه العميل؟ وبعد ذلك تعرض كلّ مجموعة محتويات مجلّتها، ويتمّ تداول الخبرات.

– الاكتشاف بالمعينات البصريّة، حيث يقوم المدرّب بالاستعانة بمعينات

بصريّة لإثارة النّقاش وتداول الخبرات، مثلاً: الاستعانة بمواد غذائيّة في البرامج التدريبيّة الصّحّيّة، أو إحضار موادّ خام لمحاولة ربطها بالموضوع التّدريبيّ.

– استخدام الألعاب التّدريبيّة لإثارة التّفكير حول موضوع معيّن، إمّا من خلال استخدامها كقالب لنقل المعارف، مثلاً: الكلمات المتقاطعة، الكلمة الضّائعة، أو استخدامها لاستمطار الأفكار، حيث يؤدّي أي لعبة أو لغز ويطلب منهم ربطها بالبرنامج التّدريبيّ.

– أربع عبارات واحدة منها خاطئة، حيث يطلب المدرّب من المتدرّبين وهم في مجموعات أن يكتبوا أربع عبارات واحدة منها خاطئة تتعلّق بموضوع محدّد، مثلاً: في موضوع (القياس، التقييم، التّقويم)، وبعد الانتهاء من ذلك يتم تدوير العبارات لاكتشاف العبارة الخاطئة من المجموعة التّالية، وبذلك يتمّ تداول الخبرات، ومنها إلى بلورتها لنخرج بالمادة العلميّة الصّحيحة.

١- الجانب المهاريّ

سبق وأن أشرنا بأنّ التّدريب يرتكز على الجانب المهاريّ، فالمدرّب يقدّم مهارة يطبّقها المتدرّب، مثلاً في مجال اللحام والفبركة يقوم المدرّب بطرح الجانب النّظري بالآليّات السّابقة أو غيرها، ومنه ينطلق إلى تطبيق عمليّة من عمليّات اللحام، وسوف يبتدئ المتدرّب بالتّقليد والمحاكاة، وينتهي بالتّعويد مع التّوافق في الأداء بين أكثر من

مهارة تدريبيّة، وينطبق الحال أيضًا في المهارات البشريّة كتلك المهارات المتعلّقة بالتّفكير والنّجاح والتّفاوض والإقناع والشّخصيّة الجاذبة.

رابعًا: نهاية الموقف التّدريبيّ

١١- الخاتمة

الخاتمة هي فقرة تهدف إلى تسليط الضّوء على ما تمّ إنجازه في الموقف التّدريبيّ بشكل سريع ومقتضب، فهي عمليّة مسحيّة لما تمّ، لا عمليّة تقييميّة، ولو كانت كذلك واكتشف المدرّب بأنّ نواتج التّعلّم لم تكن ضمن المستوى المقبول يكون قد صوّب سهمًا قاتلاً لبرنامجه التّدريبيّ، والأولى به القيام بعمليّة التّقويم ضمن مراحل عمليّة التّدريب، فهما عمليتان متلازمتان كتلازم الظّلّ بالجسم، وإنّما يُراد بالخاتمة تلخيص الموضوع أو تسليط الضّوء بصورة إجماليّة على ما تمّ، أو رسم خريطة مفهوميّة في ذهن المتدرّب قبل خروجه من القاعة، فلو سأله شخص ماذا تعلّمت؟ لذكر له محتويات هذه الخريطة المفهوميّة، وهي فقرة تستهدف غلق الموضوع وإشعار المتدرّبين بانتهاء البرنامج، كما تبعث في نفوسهم الاستئناس لتكون بذلك الانطباع الأخير عن البرنامج التّدريبيّ.

وفيما يلي فنيّات لتقديم خاتمة فعّالة:

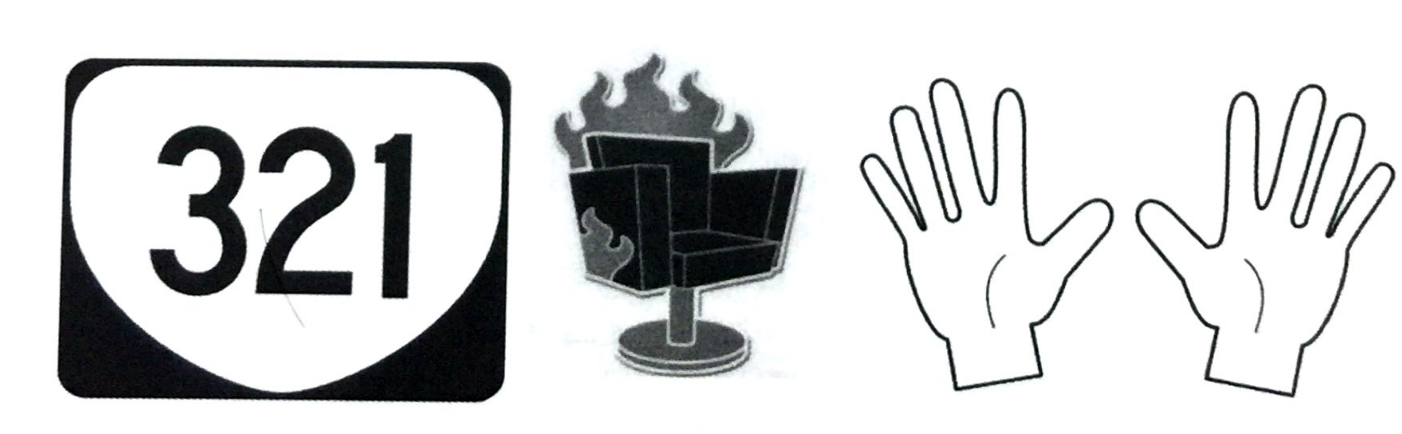
- الكرسيّ الملتهب، وطريقته أن يضع المدرّب كرسيًّا في صدارة القاعة، ويدعو أحد المتدرّبين ليجلس عليه، ويطلب من المتدرّبين

توجيه الأسئلة للمتدرّب بخصوص البرنامج التّدريبيّ.

- إسقاط الأصابع، وطريقتها أن يرفع المتدرّبون أكفّهم عاليًا، ويفرجوا على أصابعهم، ويذكر المدرّب عشر كلمات، إذا كانت الكلمة قد وردت في الورشة يتمّ إسقاط إصبع من الأصابع، وإذا لم ترد لا يتمّ إسقاط إصبع، والمطلوب بعد ذلك معرفة كم من الأصابع تبقّى، المدرّب في نهاية المطاف سوف يعود لقراءة الكلمات العشر ويناقش ورودها في الورشة، ومن خلال ذلك يقدّم مسحًا سريعًا لما تمّ تداوله، وعليه فأنا أقترح تقليل الكلمات غير الواردة في الورشة.

- ٣٢١، وطريقتها أن يطلب المدرّب من المتدرّبين في مجموعاتهم أو بشكل فرديّ ذكر شيء واحد (١) أعجبهم في الورشة، وذكر مقترحين (٢) لتطوير الورشة، وذكر ثلاثة أمور (٣) سيفعلها بسبب ما استفاد من الورشة.

الشكل (٢ -٩): نماذج من فنيّات الخاتمة الفعّالة



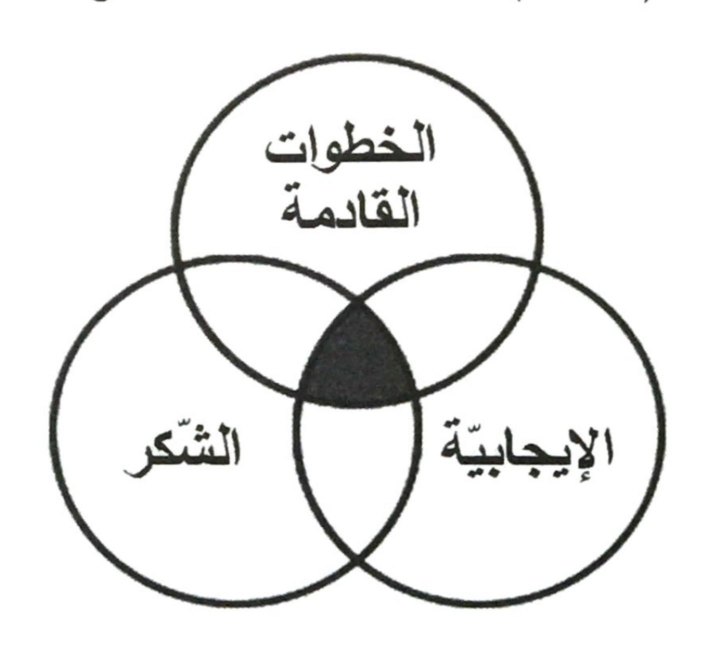
إذا انتهى المدرّب من مسح ما تمّ تناوله في ورشته، يغلق ورشته بالكلمات الأخيرة من عمر برنامجه التّدريبيّ، وإنّني أقترح أن يتناول المتدرّب ثلاثة عناصر:

– تحديد أهم الخطوات القادمة إجمالًا: وما يفترض أن يرحّل إلى ميدان التّطبيق، وما يجب أن يكون ماثلاً للعيان بسبب هذا البرنامج التّدريبيّ، أو بمعنى آخر تحديد الرّؤية المنشودة كانعكاس لهذا البرنامج التّدريبيّ، هذه الرؤية تحدّد بمؤشّرات واضحة، فلو كانت الرّؤية لبرنامج تدريبيّ ما «التّميّز في خدمة العملاء» لكان حريّ بالمدرّب أن يؤكّد على تطبيق مهارات التّميّز في خدمة العملاء لتقليل معدّل الشكاوى مثلاً.

– بثّ الإيجابيّة: المتعلّقة بالمتدّربين، أو المتعلّقة بمشاعره، وانطباعاته عن أدائهم وإنجازهم المتميّز.

– تقديم الشّكر لجميع الأطراف الّتي أسهمت في نجاح البرنامج التّدريبيّ، من متدرّبين تجشّموا عناء الحضور، واقتطعوا قدرًا مهمًّا من أوقاتهم، والجهة المنظّمة للبرنامج، والجهة المستضيفة، مشيدًا بالنّقاط المتميّزة، متفائلاً بتعاون مستمرّ في المستقبل القريب.

الشّكل (٢-١٠): النهاية الفعّالة للبرنامج التّدريبيّ



١٢- المراجع

من السّمات المهمّة في البرنامج التّدريبي النّاجح أن يُحيل المدرّبُ المتدرّبين إلى مراجع مفيدة توسّع من مداركهم في الموضوع التّدريبيّ، كما يذكر المدرّب قائمة بالمراجع الّتي لجأ إليها أثناء إعداده للبرنامج التّدريبيّ، ولو على شكل صور لأغلفة تلك المراجع.

وإنّني أنتهج ذكر المصدر بخطّ صغير أسفل الشّريحة الّتي اقتبستُ فيها من ذلك المصدر، فهذا الأمر له فوائد كثيرة منها: إنّ التّوثيق في الشّريحة نفسها يرفع من مصداقيّة المدرّب وأمانته العلميّة، ويقلّل من سؤال بعض المتدرّبين عن مصدر هذه الاقتباسات، فقد كفاك التّوثيق سؤالاً يضيع بعضًا من وقت التّدريب، والأهمّ من ذلك كلّه أنّه بعد مرور الزّمن على برنامجك التّدريبيّ وتكرار تقديمها تتحوّل الورشة نفسها إلى مصدر مستقلّ ربّما لا تتذكّر مصدرها الأمّ، وتوثيقك في الشّريحة نفسها سيذكّرك بذلك، والخلاصة فإنّني أقترح

توثيق المصدر في الشّريحة نفسها، مع جمع قائمة المراجع في شرائح نهاية البرنامج التّدريبيّ، مؤكّدًا على ضرورة تشجيع المتدرّبين وإحالتهم على بعض المراجع المفيدة خلال البرنامج التّدريبيّ.

خامسًا: ما بعد الموقف التّدريبيّ

١٣- استطلاع رضا المتدرّبين

ننصح المدرّب باستطلاع آراء المتدرّبين من خلال استمارة يقدّمها لهم نهاية البرنامج التّدريبيّ، وعلى المدرّب أن يتدارس الملحوظات الّتي يبديها المتدرّبون حول برنامجه التّدريبيّ، وينبغي عليه أن لا ينزعج من ذلك، بل ولا يحاول أن يردّ على أيّ من تلك الملحوظات، بل عليه أن يتّخذ إجراءات تصحيحيّة على ما اقتنع أنه ناقص ويحتاج إلى تطوير، وأقترح أن تقدّم الاستمارة بيد الجهة المنظّمة وأن تستلمها الجهة المنظّمة أيضًا رفعًا للحرج الّذي قد ينتاب بعض المتدرّبين فيضطرّ لمجاملة المدرّب، كما أقترح أن تكون استمارة مختصرة بقدر الإمكان، فالاستمارة المطوّلة تقود إلى إجابات غير دقيقة وبالتّالي تنعدم الفائدة من نتائج الاستبانة، وأخيرًا أقترح تفعيل مقياس ليكرت الخماسيّ في بناء الاستبانة، وفيه «الجذع» يتألف من مجموعة من العبارات الّتي تصف السّلوك المراد تقييمه، و»السّلّم» الّذي يتألف من خمس درجات: أعارض بشدّة، أعارض، محايد، أوافق، أوافق بشدّة، وعلى المتدرّب اختيار واحد من الدّرجات الخمس بناءً على قناعته الشّخصيّة، وقد وضعنا في الفصل الخامس استمارة مقترحة.

١٤- متابعة أثر التّدريب

لا ينتهي البرنامج التّدريبي بانتهاء عمليّة التّدريب، فثمّة مرحلة مهمّة من المراحل يتمّ تجاوزها في المؤسّسات الّتي تعاني من تعثّر في التّغيير، وهي متابعة أثر التّدريب في ميدان العمل، فيفترض من إدارة المؤسّسة رصد ذلك بالأساليب التّالية:

أولاً: إفادة المتدرّب

تقود المؤسّسة عقد اتّفاقيّة مع المتدرّب أو الموظّف لديها لتطبيق المهارات الّتي اكتسبها من البرنامج التّدريبيّ وتحدّد هذه المهارات تحديدًا واضحًا، وتتّفق معه في إفادة الإدارة بما طبّق خلال فترة زمنيّة محدّدة بين الطّرفين.

ثانيًا: متابعة المسؤول

تتابع إدارة المؤسّسة تنفيذ الخطوات القادمة المتّفق عليها في البرنامج التّدريبيّ من خلال المسؤول المباشر، أو من خلال فريق مختصّ يتولّى متابعة التّطبيق، ورفع التّقارير لإدارة المؤسّسة، والّتي بدورها تتّخذ حيال هذه التّقارير الإجراءات اللازمة.

ثالثًا: مؤشّرات الأداء

تتابع إدارة المؤسّسة فاعليّة البرنامج التّدريبيّ بشكل أعمق من خلال مؤشّرات أداء واضحة يتمّ تحديدها مع المتدرّبين أو الموظّفين في ضوء البرنامج التّدريبيّ، مثلاً: دورة « التّميّز في خدمة العملاء»

تكون مؤشّرات أدائها كالتّالي:

- انخفاض عدد الشّكاوى التي يقدّمها العملاء بنسبة معيّنة خلال مدّة محدّدة.

- ازدياد الرّيع بنسبة معيّنة خلال مدّة محدّدة.

- ارتفاع نسب رضا العملاء عمّا تقدّمه المؤسّسة لهم من خدمات بمقدار معيّن خلال مدّة محدّدة.

وأودّ هنا أن أسّجل آخر العبارة الأخيرة الّتي أنطقها في معظم برامجي التّدريبيّة، وهي: «لن تكون لهذه الورشة أدنى فائدة إن لم تجد لها في الميدان مجالًا».

ويمكن أن نضيف على عناصر الموقف التّدريبيّ التّكليفات الّتي يكلّفها المدرّب لمتدرّبيه فيما إذا كانت دورة تدريبيّة لأكثر من يوم، وعليه فلابدّ أيضًا من إضافة عنصر يتعلّق بمتابعة التّكليف في اليوم التّالي، ومن جملة العناصر الّتي قد نضيفها أيضًا هو مراجعة ما تمّ التّدريب عليه في اليوم السّابق، ومن جملة العناصر أيضًا توزيع الشّهادات على الحضور في اليوم الأخير.

تمارين وأنشطة

نشاط (٢-١):

أكتب افتتاحيّة فعّالة لبرنامج تدريبيّ تودّ تقديمه قريبًا.

نشاط (٢-٢):

أكتب عناصر الموقف التّدريبيّ.

ما قبل الموقف التّدريبيّ	مقدّمة الموقف التّدريبيّ	صميم الموقف التّدريبيّ	نهاية الموقف التّدريبيّ	ما بعد الموقف التّدريبيّ

نشاط (٢-٣):

أكتب أمثلة على مستويات المعرفة العلميّة حول فنّ التّسويق كفكرة رئيسة:

الأفكار الرّئيسة	- فنّ التّسويق
النّظريّات	
المبادئ	
المفاهيم	
الحقائق	

الفصل الثالث

طرائق التدريس

طرائق التّدريب

يختار المدرّب طرائق شائقة يقدّم من خلالها برنامجه التّدريبيّ بحيث يكون المتدرّب محور العمليّة التّدريبيّة، فالبرنامج القائم على محوريّة دور المتدرّب يكون أكثر إلهامًا وفتحًا لنوافذ متعدّدة ومتشعّبة، فهي تحلّق بعقل المتدرّب وخياله إلى أركان مهجورة من طاقاته وإبداعاته، ومحوريّة دور المتدرّب تنمّي من مهارات التّفكير لديه فيصبح على المدى الطّويل مفكّرًا حاذقًا، كما أنّ هذه المحوريّة تخلق جوًّا من الاستمتاع الّذي يقود إلى حبّ العلم والتّعلّم والتّطبيق، ومنها نماء المجتمع وتطوّره ورقيّه.

وطريقة التّدريب تعني الآليّة أو المنهجيّة أو الكيفيّة الّتي يختارها المدرّب لتحقيق الأهداف المخطّط لها، وتكون ذات خطوات محدّدة، ونظرًا لاختلاف المدرّبين في سماتهم الشّخصيّة فإنّهم يطرحون تلك الطّرائق بأنماط مختلفة، وهذا ما نسمّيه **أسلوب التّدريب**، فنجد مدرّبًا يستخدم طريقة المحاضرة كواحدة من طرائق التّدريب ولكّنه يترك أثرًا إيجابيًّا عند المتدرّبين بسبب أسلوب التّدريب المرح واللطيف الّذي اختاره، وقد نجد عكس ذلك تمامًا، أمّا الخطّة المنظّمة والمتكاملة لمجمل ما يتعلّق بالتّدريب فنطلق عليه **إستراتيجيّة التّدريب**، فهي تشمل طرائق التّدريب المستخدمة وأسلوب التّدريب والأهداف المخطّط لها وإدارة الوقت والسّلوك وتوظيف التّكنولوجيا وغير ذلك.

وفيما يلي نستعرض بشكل مختصر عددًا من طرائق التّدريب:

١) المحاضرة

أشهر الطّرائق المستخدمة وأخطرها، وتعتمد على قيام المدرّب بإلقاء المعلومات إلقاءً، ولا يتطلّب من المتدرّب سوى الاستماع وربّما تسجيل ما يقتنصه من معلومات، وتكمن خطورتها في شرود ذهن المتدرّب أوّلاً، وتعب المدرّب بسبب الجهد الّذي يبذله ثانيًا، وننصح بها في حدود ضيّقة مع مراعاة استخدام أسلوب مرح ولطيف، مع تقليل المدّة بقدر الإمكان، فهناك دراسة تشير إلى أنّ كلّ شخص يستطيع الانتباه بشكل متواصل دقائق بعدد سنوات عمره مزادة بواحد، فإذا كان عمري ٣٧ سنة، فمعناه بأنّني أستطيع الانتباه ٣٨ دقيقة فقط، وهناك دراسة أخرى تشير إلى أنّ ٢٥٪ ممّا تسمعه تنساه بعد المحاضرة مباشرة، وعليه فعلى المدرّب أن يفصل بين جرعات التّدريب بالمحاضرة بواسطة طرائق تدريب أخرى أو أنشطة أكثر تفاعلاً، ولذلك يبقى السّؤال المهمّ أثناء التّخطيط للموقف التّدريبي: ماذا سيفعل المتدرّب هذه الفترة؟ فإذا كانت الإجابة «يستمع»، فمعناه دُقّ ناقوس الخطر، السّأم والضّجر وشرود الذّهن وما يتبع ذلك كلّه، قادم!!!

٢) المناقشة والحوار

يتولّى المدرّب في هذه الطّريقة إدارة نقاش بين المتدرّبين للوصول إلى نتائج جديدة، يكون دور المدرّب فيها طارحًا للأسئلة المفتوحة والمغلقة، وضامنًا لسير النّقاش في طريقه الصّحيح من دون خروج عن الموضوع، وملخّصًا لنتائج المناقشات، ويكون دور

المتدرّب التّفكير الفردي والجماعي والإدلاء بنتائج التّفكير، وهذه الطّريقة تنمّي مهارات التّواصل لدى المتدرّبين.

٣) العروض العمليّة

يتولّى المدرّب في هذه الطّريقة تقديم عرض عمليّ لمهارة ما، وعلى المتدرّبين ملاحظة ذلك ومحاكاته، ومن ثمّ يتدرّج المتدرّبون في إتقان المهارة بعد التّجريب، وهي طريقة أكثر إقناعًا وإمتاعًا وثباتًا للتّعلّم.

٤) دراسة الحالة

هو وصف لوضع معقّد يتّصل بالبرنامج التّدريبيّ، يصمّمه المدرّب ليكون قريبًا من الواقع، وعلى المتدرّب أن يستخدم المهارات الّتي يمتلكها أو الّتي تحصّل عليها لتحليل الحالة واستنتاج الحلول أو ردود الأفعال المناسبة.

٥) العصف الذّهنيّ

يتولى المدرّب طرح سؤال أو مشكلة أو فعل ويستمطر بذلك أفكار أو إجابات أو ردود أفعال المتدرّبين ويكتبها جميعها من دون اعتراض أو تصفية للإجابات، ثمّ تتمّ عمليّة دراسة ردود الأفعال وصولًا لنتائج جديدة.

٦) التّدريب بالاستنباط

حيث يُعطي المدرّب المتدرّبين القواعد العامّة أو القوانين أو التّعميمات ويطلب من المتدرّبين تطبيقها في القضايا المختلفة أو المشكلات المتنوّعة أو الحالات الفرديّة، وهو ما يُعرف بالانتقال من الكلّ إلى الجزء.

٧) التّدريب بالاكتشاف

يثير المدرّب انتباه المتدرّبين إلى مشكلة ما أو تساؤل معيّن، ويحفّزهم لاستثمار خبراتهم ومعلوماتهم لوضع الفروض وتجريبها لاكتشاف نتائج جديدة.

٨) التّدريب بالاستقراء

يقوم المتدرّبون بدراسة وتتبّع القضايا المختلفة أو المشكلات المتنوّعة أو الحالات الفرديّة ومن ثمّ الوصول لقاعدة عامّة أو قانون أو تعميم، وهو ما يُعرف بالانتقال من الجزء إلى الكلّ.

٩) حل المشكلات

هي عملية تحديد المشكلة واستدعاء المفاهيم المرتبطة بها مع افتراض حلول تقوّم من خلال التّجريب، ومنه الوصول إلى الحل المقترح.

١٠) التّدريب بالمشاريع

يخطّط المتدرّبون ويصمّمون مشروعًا للإجابة على سؤال محوريّ أو مشكلة محوريّة، ويؤدّون أنشطة متعدّدة ينتهون من خلالها بمنتج ما.

١١) لعب الأدوار

يتولّى المتدرّبون القيام بتمثيل دور أو مهمّة تتشابه مع الموقف أو الدّور في واقع الحياة، ثمّ تحليل ومناقشة الدّور المنفّذ.

١٢) التّدريب بالألعاب

يستثمر المدرّب الألعاب في عمليّة التّدريب إمّا لاستمطار أفكار من وحي اللعبة المنفّذة، أو من خلال استخدام اللعبة كقالب لنقل المعارف وتنمية المهارات وتغيير الاتّجاهات، أو تُستخدم لكسر الجليد داخل قاعة التّدريب وهو الحدّ الأدنى من استثمار الألعاب.

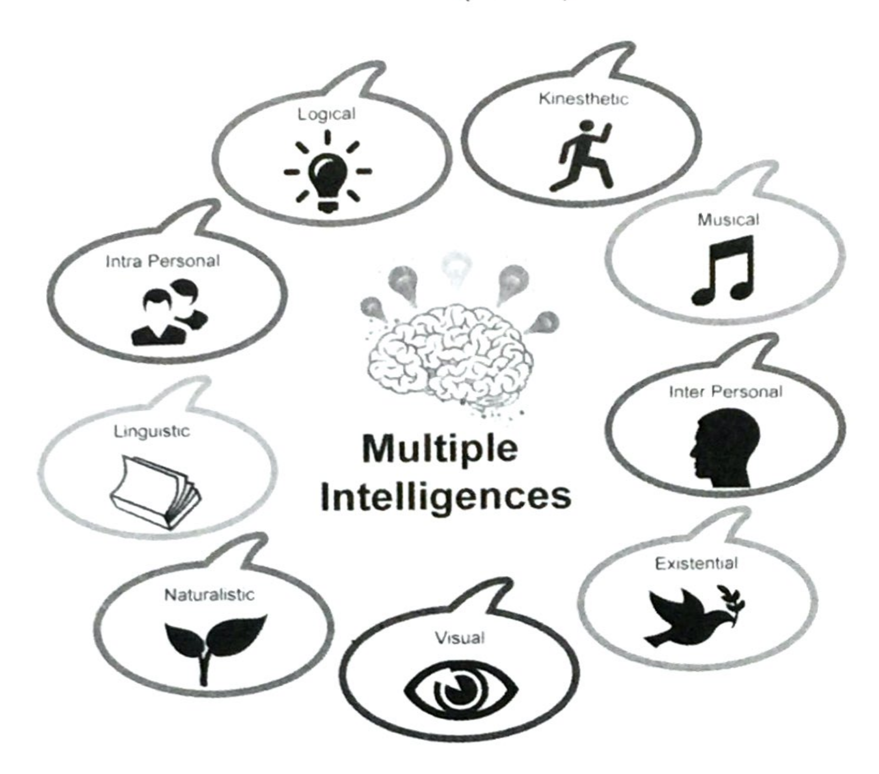
سياسات محوريّة في الموقف التّدريبيّ

١) التّمايز

التّمايز في التّدريب هو الاستجابة لاحتياجات جميع المتدرّبين من خلال تنويع الأنشطة الّتي يقدّمها المدرّب لهم، هذا التنويع سوف

يلبّي احتياجاتهم وفقًا لمواهبهم وميولاتهم واتّجاهاتهم وأنماط تعلّمهم، فالمتدرّبون لا يتعلّمون بطريقة واحدة، وتنويع الأنشطة سوف يجعلهم منهمكين في تأدية الأنشطة لتحقيق الهدف السّلوكيّ المخطّط له.

الشكل (٣ -١): الذّكاءات المتعدّدة



يمتلك المتدرّبون ذكاءات متعدّدة حدّدها عام النّفس الأمريكي «جاردنر» في تسعة ذكاءات: (المنطقي، الحركي، الموسيقي، الذّاتي، العاطفي، البصري، الطّبيعي، اللغوي، الاجتماعي)، وارتأى البعض الآخر أن يحدّد أنماط تعلّم المتدرّبين إلى ثلاثة أنماط: السّمعيّ، البصريّ، الحركيّ، وصمّمت اختبارات لتصنيف المتعلّمين بحسب ذكاءاتهم، كما يرمز بالرّمز VAK للاختبار الخاص بفرز المتدرّبين بحسب أنماط تعلّمهم الثّلاثة.

وخلاصة القول إنّ على المتدرّب أن ينوّع من الأنشطة الّتي يقدّمها للمتدرّبين، ويبقى السّؤال المهمّ في كلّ شريحة من شرائح العرض: ماذا سوف يفعل المتدرّبون في هذه الشّريحة؟ فكلمّا كانت الإجابة: يستمعون إلى حديث المدرّب، كلّما كان البرنامج إلى الفشل أقرب، والصّواب أن تتعدّد أدوارهم بتنوّع الأنشطة المقدّمة لهم، مثلاً: يناقشون، يلعبون، يشاهدون فلمًا، يمثّلون دورًا ما، يستخدمون جهازًا، يحلّون مشكلة، يدرسون حالة، يرسمون، يصمّمون مجسّمًا، يحلّلون رسمًا بيانيًا.. الخ.

٢) التّقويم

القيّاس هو إعطاء رقم أو تقدير كمّيّ، أمّا التّقييم فهو إصدار حكم في ضوء معايير معيّنة، أمّا التّقويم فهو عمليّة تصحيحيّة ووقائيّة تبعًا لنتائج القياس والتّقييم، فالطّبيب مثلاً يتولّي «قياس» درجة حرارة المراجع باستخدام «أداة قياس» تسمّى الثيرمومتر، فيُعطي بعد ذلك رقمًا يمثّل درجة حرارة المراجع، فإذا كانت درجة الحرارة ٣٨ درجة سيليزية يُصدر الطّبيب حكمًا في المراجع بأنّه مريض، وهذا هو «التّقييم»، بعد ذلك يكتب الطّبيب دواءً للمريض بغية علاجه وتصحيح وضعه الصّحيّ، وهذا هو «التّقويم».

ويستخدم التّقويم في مراحل متعدّدة من الموقف التّدريبيّ، فإذا تمّ استخدامه قبل الموقف التّدريبيّ سمّي «التّقويم التّشخيصيّ» الّذي يُستفاد من نتائجه لتصميم التّدريب بناءً على احتياجات المتدرّبين، وإذا

استخدم أثناء التّدريب سمّي «التّقويم التّكوينيّ أو البنائيّ» الّذي يهدف إلى التّأكّد من سير العمليّة التّدريبيّة على الوجه الأكمل وبما يكفل تحقّق الأهداف المخطّط لها بشكل بنائيّ أو تدريجيّ، أمّا إذا استخدم بعد انتهاء الموقف التّدريبيّ فهو يهدف إلى التّعرّف على مدى تحقّق الأهداف المخطّط لها، وعليه فهو «تقييم» من جهة أنّه لا يتمّ الاستفادة من نتائجه لتصحيح تعلّم المتدرّب، ولكنّه «تقويم» من جهة أنّ نتائجه تستخدم لتصحيح تصميم البرنامج التّدريبي لتقديمه مرات أخرى.

على المتدرّب أن ينوّع من أساليب التّقويم الّتي يستخدمها للتّأكّد من تحقّق الأهداف المخطّط لها، وأبرز تلك الأساليب: الأسئلة الشّفويّة، الأسئلة الكتابيّة، تمثيل الأدوار، أو أيّة أساليب تجعله على يقين من سير العمليّة التّدريبيّة بالشّكل الصّحيح، ولا مانع في أن يخصّص وقفات لإجراء عمليّة التّقويم الكاشفة عن تحقّق الأهداف السّلوكيّة المخطّط لها، فعمود خيمة الموقف التّعليميّ في تحقّق الأهداف المخطّط لها، وأساليب التّقويم هي الكاشفة عن وجود هذا العمود من عدمه.

أساليب التّقويم تجعل المدرّب قادرًا على تقديم البرنامج التّدريبيّ بالنّظام التّراكميّ أو النّظام اللولبيّ، فحفظ سورة العاديات مثلاً يكون من خلال تكرار الآية الأولى مرارًا، فإذا تم حفظها يتمّ الانتقال للآية الثّانية لتكرارها مرارًا، فإذا تمّ حفظها لا يتمّ الانتقال للآية الثّالثة بل يتمّ تكرار الآيتين الأولى والثّانية معًا، حتّى تجري السّورة كلّها على لسان من أراد حفظها، وهكذا تسير عمليّة التّدريب، إتقان الجرعة التّدريبيّة الأولى، ثمّ إتقان الجرعة الثّانية، ثمّ الأولى والثّانية معًا، ولا يمكن الرّجوع لمّا تمّ التّدريب عليه إلا من خلال أساليب التّقويم الفعّالة.

٣) مهارات التّفكير العليا

يمكن للمدرّب أن يتحدّى قدرات المتدرّبين من خلال الأسئلة الّتي يوجّهها لهم، ومن خلال الغموض الّذي يتركه في شرائح العرض، ونتوقّع أن يسأل المدرّب عددًا يصل إلى ٦٠ سؤالاً في ساعة واحدة، الأمر الّذي يتسبّب في حضور وتوقّد ذهن المتدرّب طوال البرنامج التّدريبيّ، وتحدّي القدرات لا يقتصر على مستوى محدّد من مستويات التّفكير، بخلاف تنمية مهارات التّفكير العليا، فهي تختصّ بالمستويات العليا من مستويات التّفكير، وبحسب «بلوم» فهي تختصّ بمستويات التّحليل والتّركيب والتّقييم، ونضيف الإبداع بحسب «أندرسون»، فإذا نفّذ المتدرّب أفعالاً سلوكيّة ضمن هذه المستويات فمعناه أنّه زاول مهارات تفكير عليا، تساعده على تطوير فكره فيصبح على المستوى البعيد مفكّرًا حاذقًا.

٤) توظيف الوسائل التّدريبيّة

يميل معظم المتدرّبين إلى التّفاعل مع الأنشطة التّدريبيّة الّتي تُستخدم فيها وسائل تدريبيّة كالأجهزة والمعدّات والخامات والأدوات، والمعينات البصريّة كالصّور والفيديو والرّسومات والخرائط بشتّى أنواعها، فهي تلبّي احتياجات أصحاب الذّكاءات المتعدّدة أو تلبّي احتياجات أنماط التّعلّم المختلفة لدى المتدرّبين، وينصح التّربويون في كثير من الأحيان أن يتمّ البدء بالمحسوس إلى المعقول، فاستخدام الوسائل والمعينات التي تُدرك بالحواس الخمسة تُعتبر مقدّمة لما يجب أن يدركه المتدرّب بعقله.

٥) الرّبط الرّباعيّ

يصمّم المدرّب برنامجه التّدريبيّ بحيث يتولّى ربط مادّته التّدريبيّة بالقيم الإنسانيّة على وجه العموم، أو القيم الإسلاميّة على وجه الخصوص، لأنّها تمثّل رؤية كلّ المسلمين واهتماماتهم، كما أنّها تمثّل مرجعًا يؤكّد صحّة ما يطرحه المدرّب، ولابدّ من طرح الشّواهد والمقولات من الشّخصيّات الإسلاميّة العظيمة، ولكن في الوقت نفسه لابدّ من استخدام اللغة المشتركة، وهنا تكمن أهميّة معرفة المتدرّبين قبل البدء بالبرنامج التّدريبيّ، كما يقوم المدرّب بربط برنامجه التّدريبيّ بقيم المواطنة وتراث البلد، ويقوم أيضًا بربطه بواقع حياة المتدرّبين واهتماماتهم، وأخيرًا يربط البرنامج التّدريبيّ بالبرامج التّدريبيّة الأخرى، وبذلك يتمّ تحقيق واحدة من النّصائح الجميلة للمدرّبين، وهي الخروج لموضوع جانبيّ ثمّ العودة للموضوع، ولكن لا ينبغي أن يكون خروجًا فاحشًا، وإنّما بما يحفظ وقت التّدريب وبما يحقّق من الهدف المنشود.

الشّكل (٣-٢): مصفوفة الرّبط الرّباعي

القيم الإنسانيّة	البرامج الأخرى
القيم الوطنيّة	واقع الحياة

٦) العمل الجماعيّ

أبرز السّمات الّتي تجعل البرامج التّدريبيّة ناجحة وفعّالة تنفيذها ضمن سياسة العمل الجماعيّ، هذه السّياسة تحقّق مبدأ «تداول الخبرات» كما تحقّق التعلّم للجميع، فوفق سياسة التّمايز أو تنويع الأنشطة سيكون بعض المتدرّبين أكثر تفوّقًا من الآخرين، والعمل الجماعي سوف يذيب ذلك التّباين في مستويات المتدرّبين، كما سيحقّق درجة من التّنافس بين المجموعات ممّا يجعل القاعة التّدريبيّة في حالة توقّد مستمرّ، ويطلق بعض التربويين على هذا النّوع من العمل الجماعيّ بالتّعلّم الطّنينيّ بسبب ما يُصدره المتعلّمون من صوت يشبه طنين النّحل أثناء مناقشاتهم.

٧) التّحفيز والتّشجيع والتّعزيز

التّحفيز هو الخطوات الّتي تسبق الموقف التّدريبيّ لتجعل المتدرّب متشوّقًا مندفعًا للبرنامج، بحيث يكون في منتهى الجاهزيّة لتلقّي البرنامج التّدريبيّ، أمّا التّشجيع فهو الخطوات الّتي تكون أثناء الموقف التّدريبيّ فتجعل المتدرّب متشوّقًا مندفعًا للمشاركة في الأنشطة والإسهام في العمليّة التّدريبيّة، بينما التّعزيز (الإيجابيّ) هو إثابة السّلوك المرغوب فيه بهدف زيادة تكراره.

يمكن تحفيز المتدرّبين من خلال بيان انعكاسات أهداف البرنامج على أداء المتدرّب بعد التّدريب، إمّا من خلال عرض تجارب سابقة أو من خلال مؤشّرات نجاح سابقة، والتّحفيز أيضًا من خلال إنشاء

علاقة إنسانيّة جيّدة مع المتدرّبين قبل البرنامج التّدريبيّ، ولو من خلال برامج التّواصل الاجتماعيّ، أمّا التّشجيع فيمكن تطبيقه من خلال تبنّي طرائق تدريب غير تقليديّة يتنوّع فيها دور المتدرّبين، وأمّا التّعزيز الإيجابيّ فمن خلال كلمات الشّكر والثّناء على الإنجازات المتميّزة، أو من خلال العطاء المادّيّ.

٨) فنّيّات تنظيم الأفكار

يمكن للمدرّب تنظيم مادّته التّدريبيّة من خلال استخدام الخرائط الذّهنية أو المفهوميّة، أو استخدام طريقة عظم السّمكة أو أشكال فن أو الرّسوم البيانيّة أو الجداول أو الأشكال العنكبوتيّة أو الفقاعيّة، وكلّ ما من شأنه تقليل الحشو وتنظيم الأفكار واختصارها وتقديمها في صورة ملفّات منظّمة.

٩) فنّيّات التّعامل مع تزاحم المداخلات:

إذا تزاحم المتدرّبون في طلب المجال لتقديم المداخلات فإنّ المدرّب يستطيع فعل أحد الأمور التّالية:

- ترقيم المداخلات سريعًا والبدء وفق التّسلسل.

- وضع نظام لترتيب المداخلات مثل: سوف أبدأ من اليمين إلى اليسار.

- السّماح للمداخلة الأولى مع الاقتراب من الثّانية.

١.) فنّيّات التّعامل مع طالب المداخلة أثناء الحديث:

إذا تحمّس متدرّب لإبداء مداخلة ما أثناء حديث المدرّب، فإنّ المدرّب يستطيع فعل أحد الأمور التّالية:

- انتهاج قاعدة «المتدرّب أوّلاً»، بمعنى التّوقّف عن الحديث والسّماح للمتدرّب بالحديث في أسرع وقت ممكن.

- مواصلة الحديث والاقتراب من الشّخص طالب المداخلة ثم التوّقف والسّماح له بالحديث.

- مواصلة الحديث مع الإيماء له بالرّأس والإشارة له باليد بما يفيد: سوف أمنحك فرصة الحديث بعد إنهاء حديثي.

١١) فنّيّات التّعامل مع المداخلات الخاطئة:

إذا أدلى المتدرّب بمداخلة خاطئة أو تنمّ عن عدم حضوره الذّهنيّ، فإنّ المدرّب يستطيع فعل أحد الأمور التّالية:

- البلورة: بمعنى إعادة صياغة المداخلة مع تعديلها وتحسينها لتصبح صحيحة.

- الاعتراف بالمداخلة بأنّها تمثّل وجهة نظر، ولكنّ المدرّب له وجهة

نظر أخرى، ويقولها لهم.

- توجيه أسئلة لصاحب المداخلة لمحاولة دفعه لتغيير قناعته.

- تحويل السّؤال إلى المشاركين.

- الإشادة بالمداخلة وإعادة توجيه السّؤال للموضوع المراد.

١٢) فنيّات التّعامل مع الأسئلة الّتي لا يعرف إجابتها المدرّب:

إذا تعرّض المدرّب إلى سؤال لا يعرف إجابته، فإنّ المدرّب يستطيع فعل أحد الأمور التّالية:

- تحويل السّؤال إلى المتدرّبين.
- تأجيل السؤال لحين تحصيل الإجابة.
- الاعتراف بعدم معرفة الإجابة وخصوصًا إذا كانت خارج تخصّصه.
- تكليف المتدرّبين بالبحث عن الإجابة.

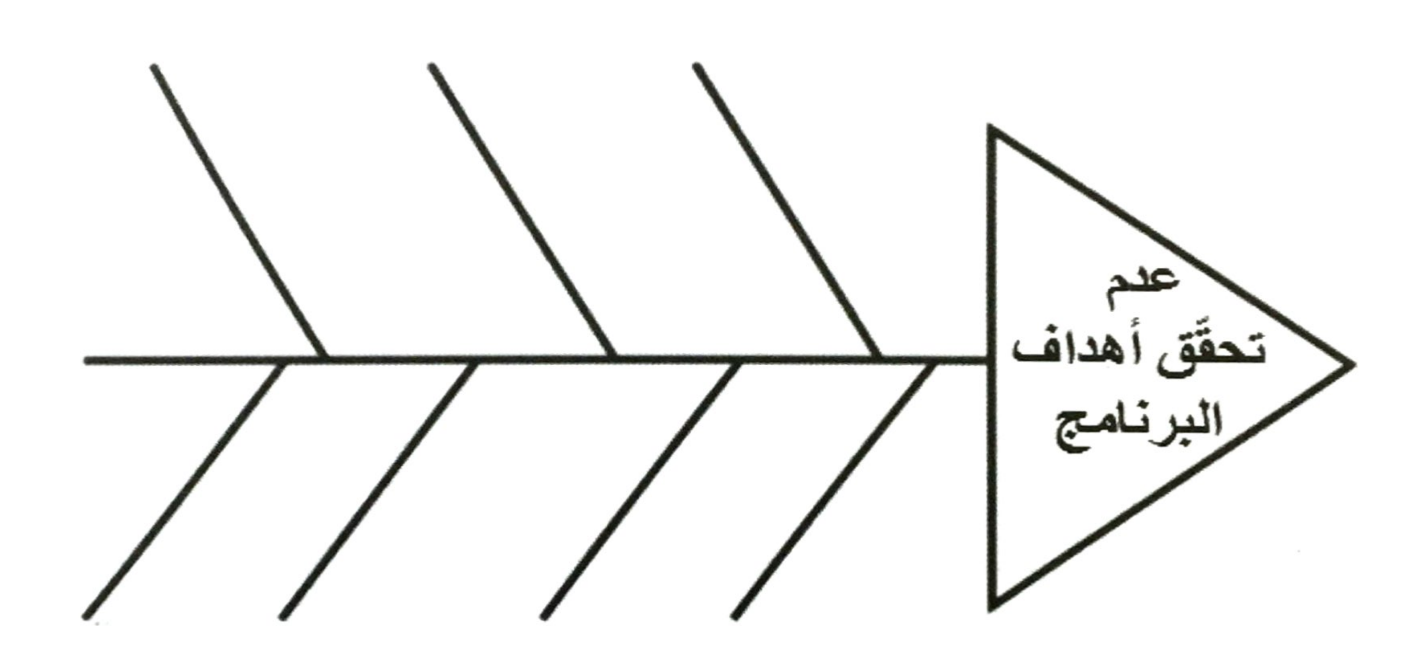
تمارين وأنشطة

نشاط (٣-١):

يطبّق المدرّب إستراتيجيّة تدريب ينوّع من خلالها دور المتدرّب، اكتب أكبر عدد من أدوار المتدرّب.

نشاط (٣-٢):

استخدم طريقة عظم السّمكة للوصول إلى الأسباب المحتملة لعدم تحقّق أهداف برنامج تدريبيّ ما.



الفصل الرّابع

الأزياء والعرض

الإلقاء والعرض

تُعتبر لغة الجسد من الموضوعات الأساسيّة لدى المدرّب، ليس لأنّها تعينه في إرسال رسائل صحيحة وواضحة ومقصودة فحسب، وإنّما تمكّنه من قراءة المتدرّبين قراءة موضوعيّة، وبالتّالي تكوين علاقات طيّبة معهم، وكذلك ليتّخذ الممارسات الوقائيّة أو التّصحيحيّة لمسار عمليّة التّدريب، ففي هذا الفصل سأوجّه نصائح عديدة للمدرّبين، ثمّ سأعرّج على ذكر مجموعة من المعايير أثناء تصميم العرض.

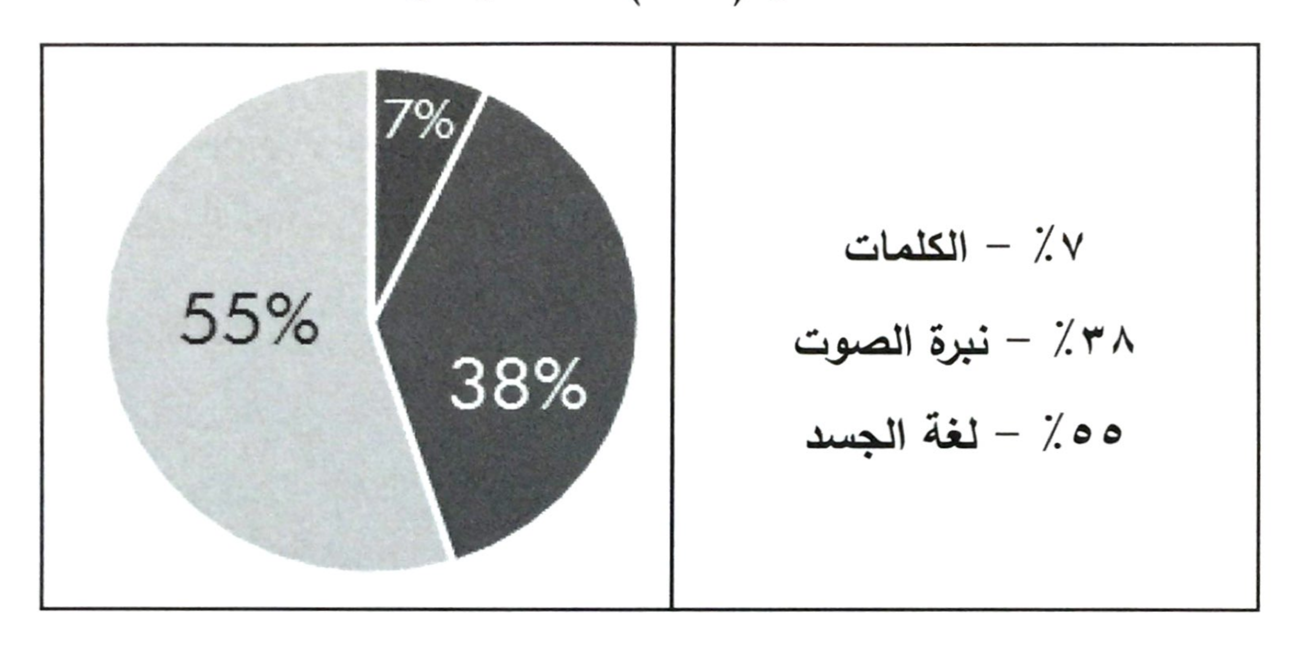
الجسد في اللغة جسم الإنسان أو البدن أو الجثّة، وهو لفظ يطلق على كلّ خلق لا يأكل ولا يشرب من نحو الملائكة والجنّ ممّا يعقل، كما جاء في لسان العرب، وذكر الدّكتور ناصر المبارك في بعض كتاباته: «والّذي يبدو لي أن «جسم» منظور فيها الكتلة من غير النّظر إلى التّفصيلات والأعضاء، بخلاف الجسد فإنّه منظور فيه إلى الأعضاء»، وهذا ما يعضّد قولنا لغة الجسد لا لغة الجسم، لأنّ في الأولى نظر إلى التّفاصيل كما لا يخفى.

أمّا لغة الجسد في الاصطلاح فهي: «دراسة شاملة للتّعاطي والاتّصال غير الشّفهيّ بين الأشخاص، والّتي تحدث أو تترجم باستخدام الحركات والوضعيّات، والمسافات» (شحرور، ٢٠٠٨).

ولا يكاد يخلو كتاب من كتب لغة الجسد من ذكر الدّراسة الشّهيرة لألبرت مهرابيان أحد علماء النّفس، حيث اكتشف أن ٧٪ فقط من الاتصال يكون بالكلمات و ٣٨٪ بنبرة الصّوت و ٥٥٪

بلغة الجسد، ما يعكس أهمّيّة لغة الجسد وتعزيزها للرّسالة المرسلة، كما تشير بحوث أخرى إلى أنّ تأثير رسالة لغة الجسد يمثّل خمسة أضعاف التّأثير برسالة شفويّة.

الشّكل (٤ -١): عناصر الرّسالة



سأقدّم عددًا من الأفكار الّتي تساعد المدرّب على قراءة متدرّبيه باستخدام لغة الجسد، وأفكارًا تساعد المدرّب في تقديم رسالة واضحة باستخدام لغة الجسد أيضًا، وذلك بالاستعانة بما كتبه المختصّون وأبرزهم «بير».

أولاً: لغة جسد المتدرّبين:

تُقرأ لغة جسد المتدرّب من خلال رصد تحرّكاته كاملة مع ملاحظة الظّروف المحيطة مثل الطّقس والملابس والحالة الصّحيّة، فلا يمكن الفصل بينها أبدًا، حتّى إذا نطق بشيء من الكلمات فلابدّ من جمع كلّ ردود أفعاله لإصدار قراءة صائبة، وأتذكّر أنّ أحد

المتدرّبين كان يعطي لغة جسد المتذمّر المستاء طوال ساعة من ساعات تدريبي، وكنتُ أحاول إقناعه بشتّى الوسائل على أنّ ما أقوم به هو نافع وفعّال، فتفاجأتُ في مداخلته أنّه كان متذمّرًا من المدرّبين السّابقين، أضاعوا وقته ولم يحقّقوا شيئًا على الصّعيد التّطبيقيّ، وهذا ما أعطاني درسًا بأنّ لغة الجسد وإن كانت تتناسب مع شعوره الدّاخلي إلا أنّ القراءة الإجماليّة تحقّق رسالة أوضح وأنفع للمدرّب.

وهنا أقدّم صورًا متعدّدة لحالات قد تنتاب الجمهور:

(١) إذا كان المتدرّب جالسًا على المقعد، مع خفض الذّقن وصلّب الذّراعين فوق الصّدر، فمعنى ذلك: إنّ الموضوع لا يثير اهتمام المتدرّب.

(٢) رفع اليد إلى الوجه بحيث تكون السّبابة مشيرة إلى أعلى الخدّ، وإصبع يغطّي الفم، والإبهام يسند الذّقن، الساقان متصلّبتان بإحكام، الذّراع الأخرى تقطع الجسد، والرأس إلى أسفل، ومعنى ذلك: رفض للموضوع وعدم موافقة (الشّكل: ٤-٢)، وتغطية الفم بقبضة اليد أو ببضع أصابع بشكل عام ربّما دليل على عدم تصديق المدرّب.

(٣) شبك راحتي اليدين أثناء الجلوس سواء لأعلى الوجه أو وضعهما على الطّاولة (الشّكل: ٤-٣) أو فوق الحضن يوحي بالموقف السّلبي الرّافض لما يقوله المدرّب، وخصوصًا مع اجتماع إمارات أخرى.

(٤) وضع الرّاحتين أثناء الجلوس كالبرج المرفوع (الشّكل: ٤-٤) أو كالبرج المخفوض (الشكل ٤-٥) يدلّ على ثقة بالنّفس بغضّ النّظر

عن نتائج هذه الثّقة على الموقف التّدريبيّ.

(٥) إذا وضع المتدرّب يده على فمه أو بضع أصابع من يده ربّما يكون غير مصدّق لما يقوله المدرّب، وإذا حكّ عنقه دلّ على شكّ في كلام المدرّب كذلك.

(٦) إذا فرك المتدرّب إذنه فربّما دلّ على اكتفائه بما سمع.

(٧) إذا حكّ مؤخّرة العنق أو سحب قبّة القميص ربّما دلّ على إحباط أو غضب.

(٨) إذا أسند المتدرّب رأسه بيده دلّ على السّأم.

(٩) إذا قرع الطّاولة بالأصابع أو الأرض بالقدم دلّ على نفاذ الصّبر.

(١٠) اليد المقفلة الّتي تستريح على الخدّ والسّبابة مشيرة للأعلى تدلّ على تقييم مهتمّ (الشّكل ٤-٦)، أمّا إذا كان الإبهام يسند الذّقن دلّ على أنّ المتدرّب يمتلك أفكارًا سلبيّة أو انتقادات (الشّكل ٤-٧).

(١١) وضع اليد على الذّقن يدلّ على أن المتدرّب يتّخذ قرارًا، وكذلك وضع شيء في الفم كالإصبع والقلم وذراع النّظّارة.

(١٢) قفل الرّجلين قد يكون موقفًا سلبيًّا أو انسحابًا من الحديث إذا اقترن بحركات أخرى لها نفس الدّلالة.

(١٣) ميل الرأس إلى جانب ما مع انحناء للإمام دليل على الاهتمام والقبول، وكذا الحال عند هزّ الرّأس للأعلى والأسفل، وعكس ذلك انخفاض الرأس فإنّه يشير إلى إنّ الموقف سلبيّ.

لعلاج الحالات السّلبيّة علاجًا سريعًا يمكن أن يطلب المدرّب من المتدرّب مسك ورقة أو شيء ما، أو يطلب منه معروفًا، أو يطلب منه تنفيذ مهمّة تتطلّب حركة، وهذا علاج سريع ولكنّه وقتي، وإلّا فتنويع أدوار المتدرّب وفقًا لسياسة التّمايز هو السّبيل إلى ذلك.

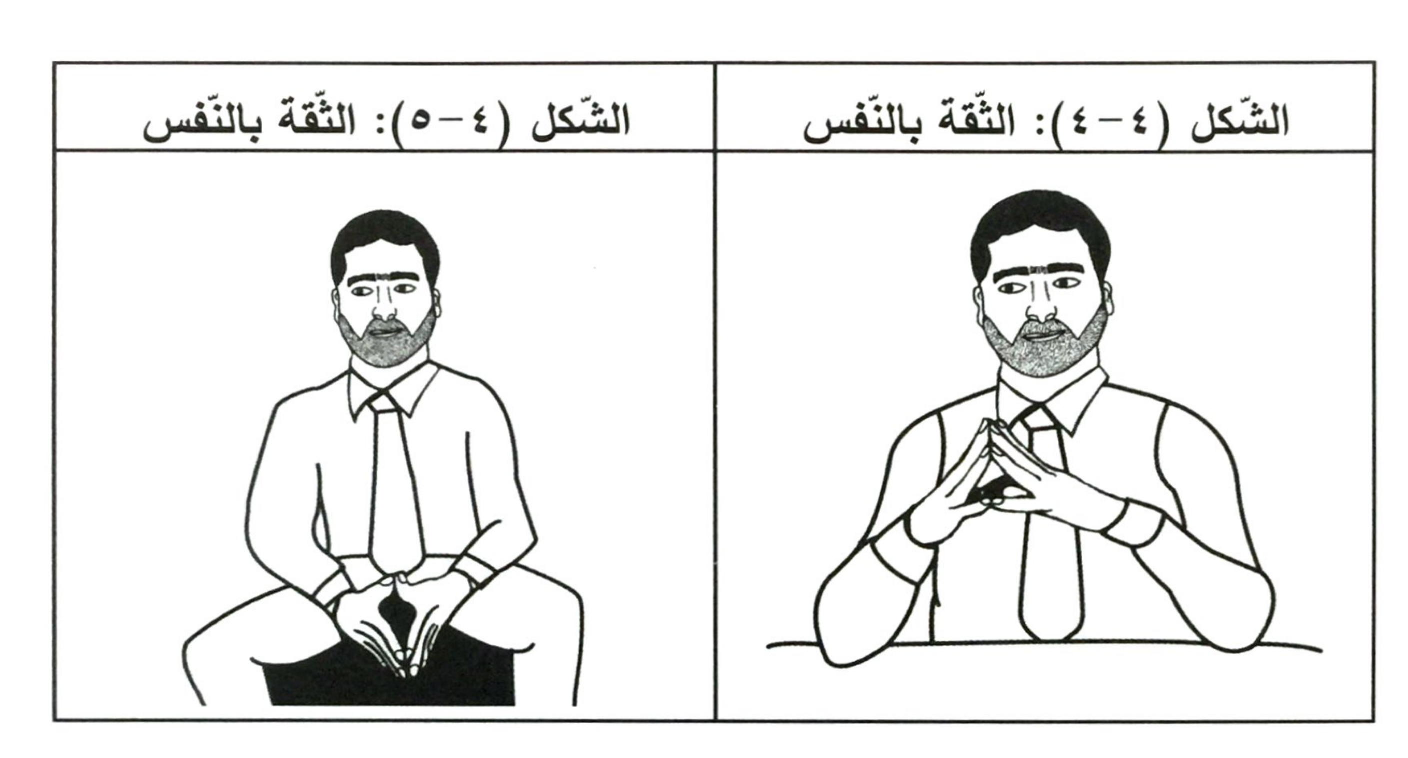


الشّكل (٤-٢): رفض للموضوع

الشّكل (٤-٣): رفض للموضوع

الشّكل (٤–٥): الثّقة بالنّفس

الشّكل (٤–٤): الثّقة بالنّفس



الشّكل (٤–٧): موقف تقييم وانتقاد

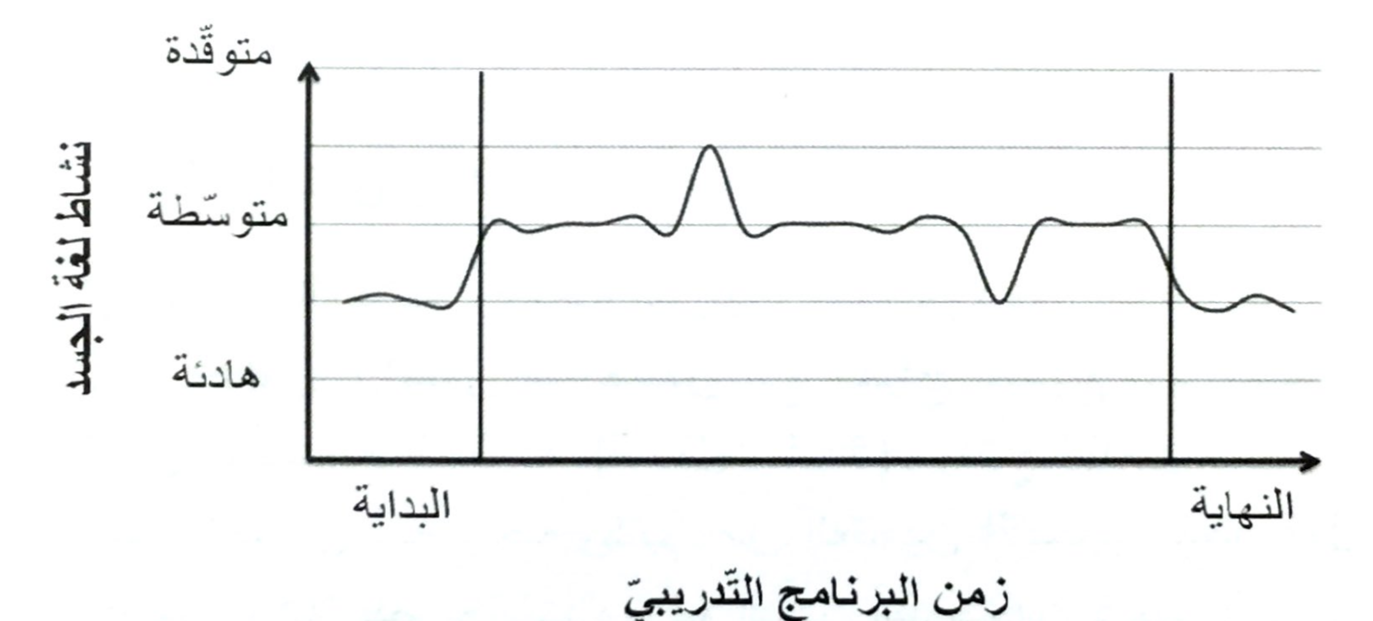
الشّكل (٤–٦): موقف تقييم واهتمام



ثانيًا: لغة جسد المدرّب:

«إنّ الكثير من تصرّفنا غير الشّفهي مكتسب، ومعنى الكثير من حركاتنا وإيماءاتنا محدّد ثقافيًا» (بير، ١٩٩٧)، وعلى المدرّب أن يكون واعيًا بتأثير لغة جسده في إرسال رسائل صحيحة ومقصودة، كما ينبغي له أن يقدّم لغة جسد دون المتوسّط في نشاطها وحيويّتها وذلك مع بدء البرنامج التّدريبيّ، ثمّ يعطي لغة جسد تتناسب مع معطيات البرنامج التّدريبيّ، ليختم بلغة جسد دون المتوسّطة (الشّكل: ٤-٨)، وفيما يلي نقدّم توجيهات تتعلّق بلغة جسد المدرّب في قاعة التّدريب:

الشّكل: (٤-٨): توزيع نشاط لغة الجسد طوال زمن البرنامج التّدريبيّ



١- تعبيرات الوجه

لابدّ أن تتناغم تعبيرات الوجه مع ما يتمّ طرحه أثناء التّدريب، وذلك بأن يكون الوجه معبّرًا عن الرّسالة التي يُرسلها المدرّب، فتقاسيم الوجه عند ذكر قصّة حزينة، أو حادثة طريفة، أو حقائق مدعّمة بأرقام، كلّها ستكون تقاسيم مختلفة عن الأخرى تؤكّد ما يقوله المدرّب، فليس من الصّائب أن يكون وجه المدرّب مبتسمًا وهو يذكر حادثة حزينة أو حتّى إحصاءات منطقيّة.

الابتسامة الصّادقة من قبل المدرّب تجعل أجواء التّدريب إيجابيّة، والمدرّب الحصيف يستخدمها في مواردها، وهي كثيرة في الموقف التّدريبيّ، وتجعل التّواصل فعّالاً داخل قاعة التّدريب.

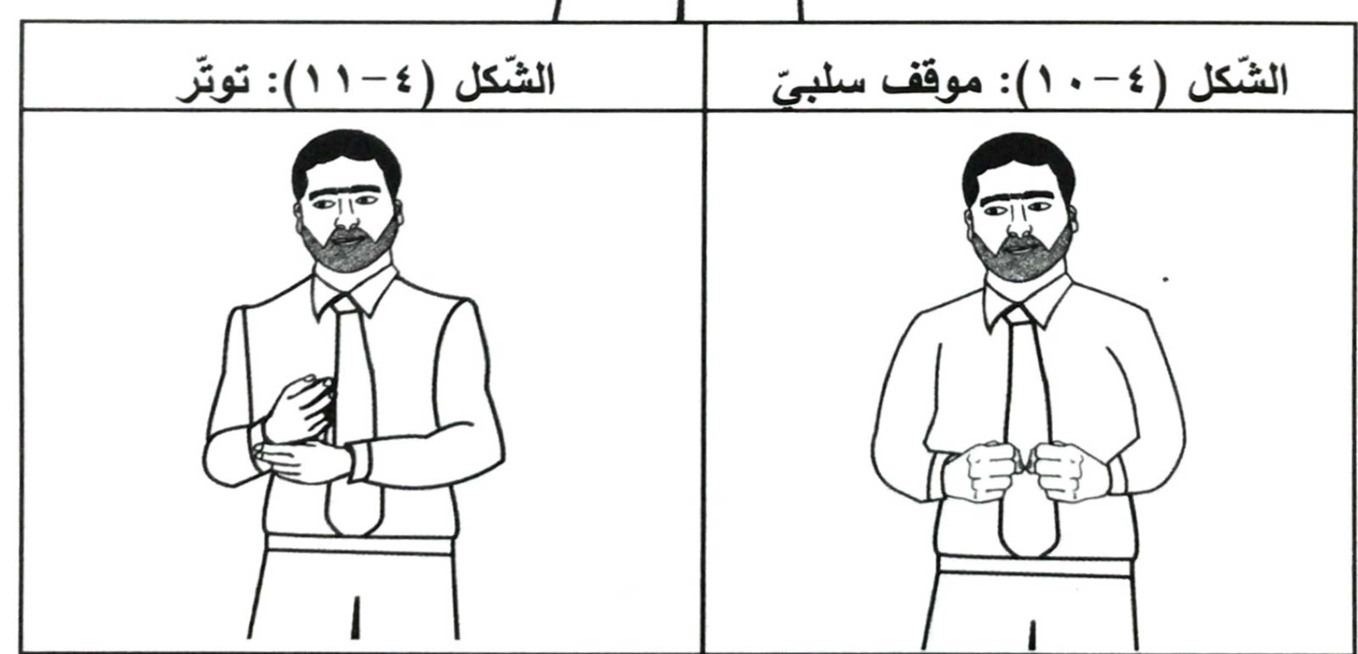
٢- حركة اليدين والذراعين

يبتدئ المدرّب برنامجه التّدريبيّ ويداه مرتفعتان أسفل صدره، على أن تكون الرّاحتان متواجهتين مع انفراج أصابع اليد الواحدة وتلامس للأصابع المتقابلة (الشّكل: ٤-٩)، وفتح الرّاحتين مقترن بالنّزاهة والصّدق والصّراحة وكثير من العناوين الإيجابيّة كما يقول المختصّون، فلا ننصح بالبدء برفع اليدين مقبوضتين كهيئة الملاكم (الشّكل: ٤-١٠)، وشبك الرّاحتين يدلّ على موقف المحبط أو العدائيّ، ومسك جسم صلب في بداية الحديث مثل مؤشّر الليزر أو القلم أو العبث بالأدوات أو العبث في زرّ القميص (الشّكل: ٤-١١) أو

السّاعة أو الاتّكاء على الكرسيّ فهذا كلّه يدلّ على توتّر في الأغلب، وربّما ننصحه بذلك إذا كان مبتدئًا غير قادر على ضبط انفعالاته.

الشّكل (٤-٩): وضع اليدين عند بدء البرنامج التّدريبيّ





الشّكل (٤-١٠): موقف سلبيّ	الشّكل (٤-١١): توتّر

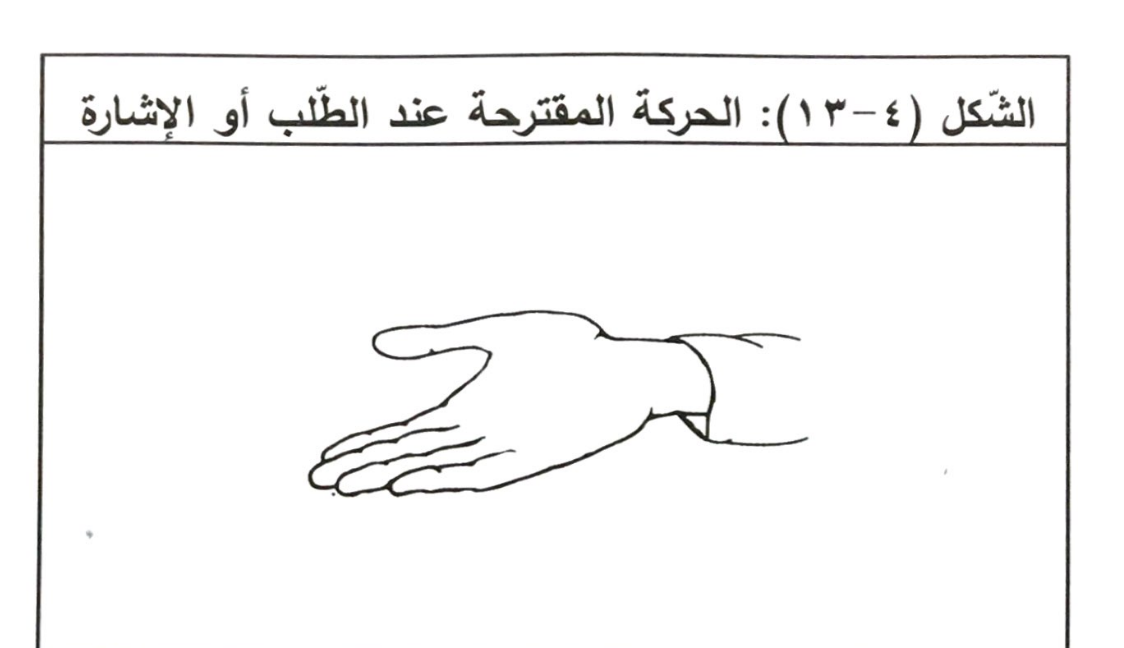
يستخدم المدرّب حركة اليدين بشكل معتدل، فقلّة حركتهما يضفي جوًّا من البرود في قاعة التّدريب، وكثرة حركتهما ربّما يشتّت انتباه المتدرّبين، وخصوصًا إذا عمد المدرّب إلى تمثيل كل شيء

بيده، فحركة اليدين هي لغة داعمة لما يقوله المدرّب، ولذلك نرى بأنّ الّذي يسأل عن الوقت يشير إلى موضع السّاعة في اليد، وإذا طلب تزويد مركبته بالبنزين يشير إلى الكمّيّة المطلوبة بيده تحديدًا للمبلغ الّذي سيدفعه، فهذا من شأنه أن يؤكّد الرّسالة المرسلة.

من الأمور غير المحبّذة استخدام السبّابة عند الإشارة لمتدرّب ما أو الطّلب فهي ربّما تعطي إيحاءً بالتّهديد أو استخدام لغة الفرض، والحال كذلك عند فتح راحة اليد للأسفل أو ضمّ الأصابع رأسيًّا كحركة الكاراتيه (الشّكل: ٤-١٢)، والمقترح استخدام راحة اليد كلّها مع فتح راحتها للسّماء كالّتي يقوم بها الدّاعي لربّه (الشّكل: ٤-١٣) والمتسوّل، فهي تحوّل الأمر إلى طلب ورجاء وبصورة مهذّبة ومن دون ضغط، وينبغي على المدرّب تجنّب تغطية فمه أثناء حديثه بيده أو ببضع أصابعه أو لمس أنفه أو حكّ عينه أو سحب قبّة القميص أو حكّ مؤخّرة عنقه، فكلّها ذات دلالات سلبيّة على عدم دقّة كلامه.

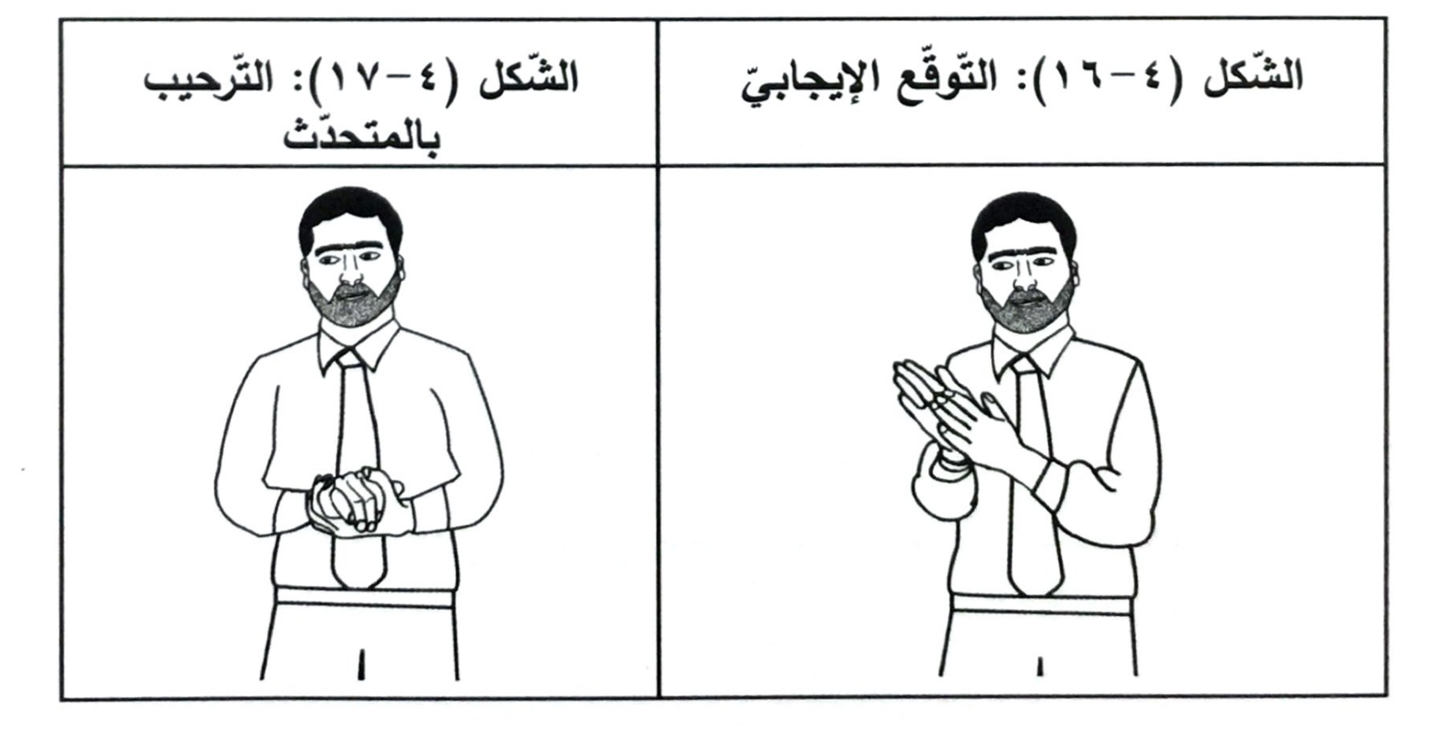
الشّكل (٤-١٢): حركات اليد غير المحبّذة عند الطّلب أو الإشارة

الشّكل (٤-١٣): الحركة المقترحة عند الطّلب أو الإشارة



أمّا بالنّسبة إلى لغة جسد المدرّب أثناء سماعه لمداخلات المتدرّبين فلا يُنصح بتكتيف اليدين بأيّ شكل كان أمام المتحدّث (الشّكل: ٤-١٤) فهذا يعطي إيحاءً بالانغلاق والجاهزيّة للدّفاع وعدم قبول المتحدّث، ولا يختلف الحال عند وضع اليدين إلى الخلف (الشّكل: ٤-١٥) أو وضعهما في الجيبين أو وضعهما على الخصرين، فربما تعطي -بالتّرتيب- إيحاءً بالرّفض أو عدم المبالاة أو بادّعاء السّلطة والاستعداد السّلبي، أمّا إذا وضع المدرّب يده على فمه أثناء حديث المتدرّب فهذا ربّما يعطي إيحاءً بتكذيب المتدرّب ورفض ما يقول، أمّا إذا فرك يديه فإنّها ربّما تنبئ عن التّوقّع الإيجابي في مداخلة المتدرّب (الشّكل: ٤-١٦)، وإذا مسك ذقنه فهذا يدلّ على تقييم لكلام المتدرّب، وإذا أسند رأسه أثناء مسك الذّقن بإبهامه دلّ على السّأم، وأقترح استخدام وضعيّة البدء الّتي ذكرتُها سابقًا، أو وضع يد على الأخرى (الشكل: ٤-١٧) فهي تعطي إيحاءً بالترحيب بالمتحدّث.

الشّكل (٤-١٤): عدم قبول المتحدّث	الشّكل (٤-١٥): الإيحاء بالرّفض



الشّكل (٤-١٦): التّوقّع الإيجابيّ

الشّكل (٤-١٧): التّرحيب بالمتحدّث

من النّصائح الّتي توجّه لتفعيل لغة الجسد المتعلّقة بحركة اليدين التّظاهر بالتّفكير عند تلقّي سؤال ما حتّى ولو كانت الإجابة حاضرة، إمّا بحكّ الرّأس أو الذّقن أو بخلع النّظّارة، وننصح كذلك بعدم البدء بمصافحة المتدرّبين الّذين لم لا يبادروا بالمصافحة، إلّا إذا كان المدرّب يعرفهم من قبل، ويعرف قبولهم بمصافحته لهم، فهناك شريحة من المتدرّبين يودّ الانعزال واستكشاف الأمور بنفسه، ويكتفي المدرّب في مثل هذه الحالات بالتّرحيب عن بُعد وهزّ الرّأس، ولو آل أمر المدرّب إلى المصافحة فلا يستخدم «مصافحة القفّاز» بأن يصافح بكلتا اليدين كما يفعل مقدّم التّعزية، فهي تُعطي انطباعًا بأنّ المدرّب يتودّد للمتدرّب لمصلحة ماديّة، ولا يستخدم «مصافحة السّمكة الميتة» بحيث تكون اليد مرتخية ليّنة، ولا مصافحة «المطحنة» وهي الضّغط العنيف على اليد، ولا مصافحة «المسيطر» بأن يجعل يده فوق يد المتدرّب، ولا مصافحة «منح السّيطرة» بأن يجعل يد المتدرّب فوق يده، ومن دون سحب سريع لليد بعد المصافحة، وقد ذكر آلن بير تفصيلاً في هذا الباب ولكنّنا اقتصرنا على القدر المتناسب مع كتابنا.

عرض الإبهام عند مسك حرف المعطف أو عند إدخال اليدين في الجيبين تدلّ على إظهار السّيطرة والتّفوّق أو ربّما العدوان.

٣- الوقفة

يجب أن يقف المدرّب منتصبًا بشكل مستقيم، فانحناء الظّهر يرسل رسالة ضمنيّة بالخيبة واليأس وعدم الحيويّة، إضافة إلى كونها تجلب التّعب لبعض عضلات الجسم، على عكس الوقوف المستقيم

مع انفراج للرّجلين بحيث تكون المسافة بين القدمين بمقدار عرض الكتفين، فهذا يعطي إيحاءً بالنّشاط والحيويّة، كما تهيئ هذه الوقفة مساحةً كافية للرئتين للتّنفّس بطريقة طبيعيّة، ممّا ينعكس على خروج الصّوت بشكل صحيح ومريح.

ومن أكبر الأخطاء الّتي يقع فيها بعض المدرّبين المبتدئين الوقوع في فخّ «الأرجوحة»، وهي حركة المدرّب ذهابًا وإيابًا ببضع خطوات، تمامًا كما تتحرّك الأرجوحة، رغم أنّه من المطلوب أن يتحرّك المدرّب داخل القاعة حركة هادئة تتناسب مع ما يتحدّث به، ولكن مع عدم الاقتراب من المتدرّبين في الحالات الطّبيعيّة، أمّا عند تقديم الدّعم للمتدرّب فيجوز الاقتراب له شريطة عدم الدّخول للمنطقة الشّخصيّة، والأمر أكثر احتياطًا في حال اختلاف الجنسين، وحدّد آلن بير أربع مناطق تحيط بالجسم وهي على النّحو التّالي:

الشّكل (٤-١٨): المناطق المحيطة بالجسم

اسم المنطقة	المسافة بوحدة (سم)	المختصّون
المنطقة الحميميّة	١٥-٤٦	الوالدان، الزّوجة، الأولاد، الأصدقاء المقرّبون، الأهل
المنطقة الشّخصيّة	٤٦-١٢٢	اللقاءات الوديّة والحفلات الاجتماعيّة والرّسميّة
المنطقة الاجتماعيّة	١٢٢-٣٦٠	الغرباء ومقدّمو الخدمات كالنّجّار والسّمكري.
المنطقة العامّة	فوق ٣٦٠	عند توجيه كلام إلى جمع غفير من النّاس

وأستطيع أن أحدّد أربعة أوضاع للمدرّب وهي: مخاطبة المتدرّبين، التّجوّل بين المتدرّبين، تقديم الدّعم لمتدرّب، وأخيرًا التّلامس الجسدي، فأمّا مخاطبة المتدرّبين فلا يقترب من أقربهم أقّل من ٣٦٠ سم، وإذا أراد التّجوّل بين المتدرّبين فلا يقترب منهم أقلّ من ١٢٢ سم، وإذا أراد أن يقدّم الدّعم لمتدرّب طلب ذلك أو احتاج فلا يقترب أقلّ من ٤٦ سم إذا لم أقل أكثر من ذلك، ويزداد الأمر تحفّظًا عند اختلاف الجنسين، وأمّا التّلامس الجسدي فمع اتّفاق جنس المدرّب مع جنس المتدرّب يُنصح أن يكون في أقّل درجة، سواء كان على سبيل الملاطفة كالرّبت على الكتفين، أو علىَ سبيل التّدريب العملي كاستخدام جهاز مثلاً، والمدرّب الحصيف يخطّط لتدريبه بما ينأى بنفسه عن ذلك، وأمّا مع اختلاف الجنسين فهو يتعارض مع قيم المدرّب المسلم أوّلاً، وفي أغلب الحالات سيكون غير مرحّب به من قبل أحد الطّرفين على الأقلّ، يقول أحد أساتذتنا: المدرّب الموفّق في حركته داخل القاعة تطأ قداه جميع أرجاء القاعة.

٤- النّظر

ينبغي على المدرّب أن يقوم بتوزيع نظراته على جميع المتدرّبين بشكل متكافئ، ويرى بعض المختصّين بأنّ مدّة النّظر إلى المتدرّب الواحد ثانيتان فقط، إلّا أن يكون من وراء تلك النّظرة رسائل أخرى كجلب الاهتمام للمادّة التّدريبيّة مثلاً، أو بغرض التّخلّص من التّوتّر، فأحيانًا يجد المدرّب أحد المتدرّبين يرسل رسائل يفسّرها المدرّب بأنّها

سلبيّة، فعندها لا مانع من تخفيف النّظر إلى تلك الجهة وتركيزه في جهة أخرى بالقدر الّذي يسيطر من خلاله على توتّره.

وشخصيًا أقوم أثناء الاستراحة بين الأنشطة بتصفّح المتدرّبين خلسة لأحدّد الجهة الّتي لم تحز على اهتمامي الكافي، لأنّ المدرّب بطبيعة الحال سوف يميل إلى المتدرّب الّذي يرسل رسائل تفيد بطلب المزيد.

قسّم آلن بير النّظر إلى أربع نظرات: النّظرة المحدّقة العمليّة، النّظرة المحدّقة الاجتماعيّة، النّظرة المحدّقة الحميميّة، والنّظرة العجلى الجانبيّة، فأمّا الأولى تكون على مستوى العمل بأن ينظر إلى مثلّث على جبين الشّخص الآخر، وتنشئ جوًّا جادًّا، وأمّا الثّانية تكون بأن ينظر بين العينين إلى الفم، وتنشئ جوًّا اجتماعيًّا، وأمّا الثّالثة تكون أدنى من ذلك، وتنشئ جوًّا حميميًّا، وأمّا الرّابعة فهي تنشئ جوًّا من الاهتمام أو العداء، بحسب الحركات الأخرى المصاحبة.

وعليه فالمدرّب يبتدئ برنامجه التّدريبيّ بالنّظرة المحدّقة العمليّة، وبعدما يصنع الألفة مع متدرّبيه من خلال الأنشطة التّدريبيّة، ومع مرور الوقت يستطيع أن ينتقل للنّوع الثّاني وهي النّظرة المحدّقة الاجتماعيّة، والّتي سوف تعزّز بلا شكّ موقفه الإيجابي من تكوين علاقة إيجابيّة متوازنة مع المتدرّبين.

٥- الصّوت

يعرّف الصّوت بأنّه اهتزازات تحصل في الحنجرة بواسطة الهواء الآتي من الرّئتين فيشكّل صدىً في الأنف والفم ليخرج بنبرة معيّنة.

يعمل الصّوت من خلال ثلاث مراحل، المرحلة الأولى: إنتاج الهواء، ويعتمد على الرّئتين والحجاب الحاجز وعضلات الصّدر، وكلّما كان تدفّق الهواء قويًّا ومتوازنًا كان الصّوت قويًّا ومتوازنًا، المرحلة الثّانية: اهتزاز الحبال الصّوتيّة من طرف الهواء الآتي من الرّئتين، المرحلة الثّالثة: صدى ذلك الصّوت في الأنف والفم وخروجه بنبرة معيّنة.

ويوصف الصّوت بثلاث خصائص:

- **درجة الصّوت:** وهي الخاصّيّة الّتي تميّز بها الأذن بين طبقات الصّوت الحادّة أو الغليظة، وذلك وفقًا لتردّد الموجة الصّوتيّة، ويقاس بوحدة (هرتز)، فكلّما زاد التّردّد زادت حدّة الصّوت كما هو الحال في أصوات النّساء، وكلّما قلّ التّردّد زادت غلظة الصّوت كما هو الحال في أصوات الرّجال.

وقسّم المختصّون درجات الصّوت أو التّردّدات إلى أربع طبقات:

- سوبرانو: أعلى طبقة من طبقات الأصوات عمومًا وهي نسائيّة.

- ألتو: أدنى طبقة من أصوات النّساء.

- تينور: أعلى طبقة من أصوات الرّجال.
- باس: أدنى طبقة من طبقات الأصوات عمومًا وهي رجاليّة.

الشّكل (٤-١٩): طبقات الأصوات البشريّة



ويتخلّل هذه الطّبقات طبقات فرعيّة، فتشكّل جميعها سبع طبقات، ولكلّ صوت من هذه الأصوات رونقه الخاص، وأحيانًا تشكّل انسجامًا عند اجتماعها أو اجتماع بعضها، والسّر في اختلاف هذه الأصوات هو طول الحبال الصّوتيّة، فكلّما كان طول الحبال الصّوتيّة أطول كان الصّوت أغلظ وأفخم، فالرّجال يتراوح طول حبالهم ١٧-٢٥ ملم، والنّساء ١٢,٥-١٧,٥ ملم.

كل طبقة من هذه الطّبقات تحتوي على درجات صوتيّة، فما زاد على الدّرجة العاديّة يسمّى «جواب»، وما قلّ عن الدّرجة العاديّة يسمّى «قرار»، ويختلف النّاس المتماثلون في طبقة الصّوت في درجتي الجواب والقرار الّتي يستطيعون أن يؤدّونها، وقد يكون جواب طبقة باس هو قرار طبقة التّينور، وجواب التّينور هو قرار الألتو وهكذا، فثمّة تداخل بين الطّبقات.

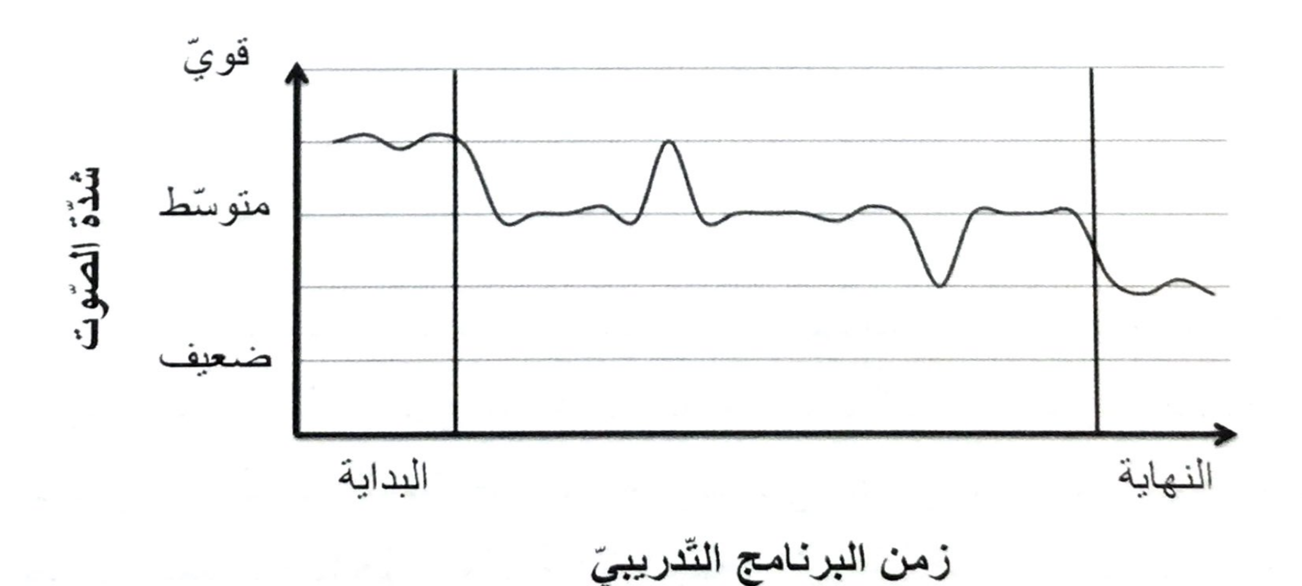
يحتوي السّلم الموسيقي على سبع علامات موسيقيّة، ولأنّ الأذن البشريّة تسمع تردّدات تتراوح ٢٠-٢٠٠٠٠ هرتز يمكن تكرار السّلم بما لا يتجاوز ١٠ مرّات، وتسمّى المسافة الّتي تفصل العلامة الموسيقيّة في سلّم ما إلى السّلم الّذي يليه بالأوكتاف Octave، وكلّما انتقلنا إلى السّلّم التّالي كان الصّوت أكثر حدّة، ولأنّ الصّوت البشريّ يمكن أن يُصدر بتردّدات ٨٥-١١٠٠ هرتز فمعناه أن عدد الأوكتافات الّتي يمكن أن يُصدرها الإنسان لا تتجاوز أربع أوكتافات، ولكن لكلّ صوت بشريّ مدى من التّردّدات الّتي تمكّنه من الانتقال بين التّردّدات المختلفة وتتراوح بين ٢-٣ أوكتاف، ومع ضيق المساحة الصّوتيّة يمكن إمّا توسيعها بالتّدريب المستمرّ، أو استثمار المساحة المتاحة واستثمار نقاط القوّة فيها.

ومن ضمن أساليب التّنقّل بين الطّبقات الصّوتيّة استخدام «صوت الرأس» لإصدار الطّبقات العالية، واستخدام «صوت الصّدر» لإصدار الطّبقات المنخفضة، وما ينبغي على المدرّب هو تنويع درجات الصّوت داخل القاعة التّدريبيّة، لأنّ البقاء على درجة واحدة سوف يتسبّب في سأم المتدرّبين وتشتّت انتباههم، والتّنويع لابدّ أن

يكون تنويعًا حكيمًا منسجمًا مع الموقف التّدريبيّ.

- **شدّة الصّوت:** وهي الخاصّيّة الّتي تميّز بها الأذن الأصوات من حيث القوّة والضّعف، وتقاس بوحدة (ديسبل)، فكلّما زادت المسافة بين مصدر الصّوت والأذن قلّت شدّة الصّوت، وكلّما قلّت المسافة زادت شدّة الصّوت، وينبغي على المدرّب أن لا يستخدم صوتًا قويًّا يؤذي المتدرّبين، ولا ضعيفًا لا يكاد يُسمع، وننصح بأن يبدأ المدرّب بصوت فوق المتوسّط ليُشعل قاعة التّدريب بالحماس، ويعزّز ثقته بنفسه، ثمّ بعد ذلك ينوّع من شدّة صوته قوّةً وضعفًا بحسب ما يقتضيه الموقف التّدريبيّ، وينتهي بصوت دون المتوسّط (الشّكل: ٤-٢٠).

الشّكل: (٤-٢٠): توزيع شدّة الصّوت طوال زمن البرنامج التّدريبيّ



- **نوع الصّوت:** وهي الخاصّيّة الّتي تميّز بها الأذن الأصوات من حيث طبيعة مصدرها حتّى ولو كانت متساوية في الدّرجة والشّدة وذلك بسبب ما يُعرف بالنّغمات التّوافقيّة المصاحبة.

وينبغي على المدرّب أن تكون سرعة حديثه مناسبة، فالبطء في الحديث مدعاة للملل، والسّرعة المفرطة مشتّتة تفوّت الفهم، ولكن من المحبّذ التّسريع أو التّبطيء من السّرعة بما يقتضيه المقام، كما ينبغي للمدرّب أن يترك بعض السّكتات أثناء حديثه، ويتجنّب الوقفات الصّامتة الّتي تجعل المتدرّبين يراقبون تصرّفاته أو ربّما يتحدّثون مع بعضهم البعض عن سوء استثماره للوقت.

وينصح المختصّون في هذا المجال اتّباع بعض الإرشادات للمحافظة على سلامة الصّوت وهذه بعض منها:

- تجميل الصّوت بقراءة القرآن الكريم فهو تمرين نافع للصّوت.

- الابتعاد عن مسبّبات الزّكام، مع ضرورة تناول الأطعمة الّتي تحتوي فيتامين C المعالج للزّكام.

- تناول المشروبات الدّافئة وأهمّها الينسون والزّنجبيل مع العسل.

- استنشاق بخار الماء بالنّعناع أو الزّعتر فهو يفتح سدد الأنف ويعطي تأثيرًا جيّدًا للتّنفّس.

- تجنّب المشروبات الباردة الّتي تجعل الحلق جافًّا.

- تجنّب الصّراخ العنيف والكحّ بقوّة لأنّها تجرح الحنجرة.
- ممارسة الرّياضة فلها فوائد كثيرة على الجهاز التّنفّسي.
- المحافظة على نظافة الفم.
- تجنّب التّعرّض المباشر لأجهزة التكييف أو المراوح.
- تجنّب الغبار والأدخنة والتّدخين.
- تجنّب المأكولات الحرّاقة والمشروبات الغازيّة.

ومن جملة النّصائح المفيدة لإطالة التّنفّس والتّحكّم في الصّوت وإطالته القيام بتمارين التّنفّس، وصورة واحد منها: قف، واجعل ظهرك مستقيمًا، افتح الرّجلين بعرض الكتفين، مع اعتدال الكتفين والرّأس، استرخ ولا تشدّ أعصابك ثمّ خذ شهيقًا من الأنف ببطء شديد لمدّة ٤ ثوانٍ مع إرخاء عضلات البطن، احبس النّفّس مدّة ١٠ ثوانٍ، أخرج زفيرًا ببطء شديد من الفم مدّة ١٥ ثانية، ويمكن إخراج صوت من الحنجرة أثناء الزّفير، يُنصح القيام بذلك يوميًّا.

وقبل التّدريب ننصح بالتّالي:

- لا تجهد نفسك وخذ قسطًا من الرّاحة.
- لا تأكل قبل التّدريب وجبة دسمة، واترك مدّة لا تقّل عن نصف ساعة.
- لا تأكل المأكولات الّتي تترك بقايا بين الأسنان كالمكسّرات.

لغة الألوان

إلحاقًا بموضوع لغة الجسد لابدّ من الحديث حول لباس المدرّب، والألوان الّتي ينبغي التّركيز عليها، وهذا الكلام ينسحب على الألوان الّتي يختارها المدرّب في شرائح العرض، فالمتدرّبون يقرؤون المدرّب من خلال جميع متعلّقاته، والمدرّب الحصيف ينتبه إلى كلّ شيء يتعلّق به، واللباس الّذي يرتديه وألوانها ممّا يعزّز قراءة المتدرّب للمدرّب، ولستُ أتّفق مع من يقول بأنّه على المدرّب أن يفكّر في اللباس غير الرّسمي، فيقدّم برنامجه من دون ربطة العنق أو مرتديًا الجنيز مثلاً، فهذا ممّا لا يروق لي بتاتًا، بالغ احترام الجمهور أن تقدّم لهم برنامجًا وأنت في كامل رسّميّتك، إلاّ إذا كان البرنامج التّدريبيّ يحتّم عليك ارتداء ملابس محدّدة.

المختصّون في سيكولوجيّة الألوان ذكروا عددًا من الأمور الّتي تُستوحى من الألوان، وإن كانت بعض الأقاليم والدّيانات والأعراق تستوحي معانٍ خاصّة بها، وبما أنّ عالم التّدريب يتحدّث دائمًا بلغة عالميّة فسوف أراعي ذكر المعاني الّتي يفهمها غالبيّة النّاس.

ننصح المدرّبين عمومًا بارتداء ملابس ذات ألوان قاتمة لأنّها تعطي استشعارًا بالرّزانة والرّسميّة والقوّة، وتفرض تلقائيًّا هيبة المدرّب، وخصوصًا في الأيّام الأولى من البرنامج التّدريبيّ، فإذا ما اكتسب المدرّب شخصيّة قويّة ثبّت من خلالها قواعد وأنظمة التّدريب يستطيع بعد ذلك الانتقال إلى مرحلة تكوين علاقة قريبة من المتدرّبين، وعليه فيمكنه ارتداء ملابس غير قاتمة.

تسهم الألوان الّتي يختارها المدرّب لملابسه في التّأثير على مشاعر المتدرّبين، لذا ينبغي عليه اختيار ألوانه بذكاء مراعيًا ما توحيه تلك الألوان، كما سيراعي في اختياره انسجام الألوان ومدى ملاءمتها، وأبرز طريقة تساعده لذلك الاستعانة بدائرة الألوان الّتي صمّمها العالم الفيزيائي إسحق نيوتن وطوّرها آخرون.

أمّا إيحاءات الألوان فقد ذكرها مهدي كلاس في «لغة الألوان» وهي المذكورة في الشّكل (٤-٢١) مع نصيحتي الّتي تتعلّق بملابس المدرّب.

الشّكل (٤-٢١): إيحاءات ألوان ملابس المدرّب

اللون	الإيحاءات	ملابس المدرّب
الأسود	الظّلام، السّلطة، الغموض، الإثارة، الخوف، الشّرّ، التّعاسة، الحزن، النّدم، الغضب، الفضاء، السّرّيّة، الكرامة، الأناقة، القوّة، الكلاسيكيّة.	يجعل المدرّب هدفًا للملاحظة لأنّه يكتسب الغموض والإثارة، ويقلّل المشاعر الدّافئة، وهو أبعد لتكوين علاقة إيجابيّة مع المدرّب.

البنّي	الأرض، الخصوبة، الخريف، المصداقيّة، الاستقرار، الألفة، الهدوء، الرّضا، الكرم، الجدّيّة، السّلبيّة .	يعطي انطباعًا بقوّة المدرّب.
الأبيض	الرّوحانيّة، السّلام، النّقاء، الصّفاء، البساطة، الدّقّة، البراءة، الحُسن، البرودة، الوضوح، الكمال، الخير، الضّياء، الإيمان، العفّة، الإيجابيّة.	لا ينصح به إلا في حدود ضيّقة، لأنّه يبعث على الاسترخاء، مثلاً للرّجال كقميص تحت المعطف، وللنّساء كلون مكمّل .
الأحمر	الطّاقة، القوّة، العاطفة، الإثارة، المرح، الشّجاعة، الشّهوة، الدّم، الحيويّة، المخاطر، الحبّ، الحرب، السّلطة، الحرارة، الدفء، العنف، الكرم، الرّومانسيّة.	غير محبّذ إلا على نطاق ضيّق جدًّا، مثل استخدام ربطة عنق حمراء.

البرتقالي	الدّفء، الطّاقة، التّوازن، الحيويّة، الإثارة، الطّموح، النّجاح، الصّمود، الصّدقة، السّحر، الودّ، السّعادة، الإبداع، الجذب، الشّجاعة، العاطفة، الصّحّة، المرح.	غير محبّذ إلا على نطاق ضيّق، مثل استخدام ربطة عنق برتقاليّة.
الأصفر	الضّياء، الخيال، المنطقي، الطّاقة، النّظام، الإشراقة، السّعادة، التّفاؤل، النّضارة، الدّفء، الوفاء، القوّة، الوضوح، الحكمة، الغيرة، الضّعف، الحذر، الفضول، الثّقة، الإبداع.	غير محبّذ إلا على نطاق ضيّق، مثل استخدام ربطة عنق صفراء.
الأخضر	الأرض، النّقاء، الخصوبة، الطّبيعة، البيئة، النّمو، الأمل، التّجديد، النّضارة، الشّباب، الاستقرار، التّحمّل، الانتعاش، الخلود، الصّحّة، القوّة، الكرم، الرّعاية، الوفرة، الازدهار.	يحدث انطباعًا جدّ بارد، ويصدّ تلطّف الآخرين، وربّما يُنصح به إذا كان قاتمًا.

الأزرق	الهدوء، الطّمأنينة، الطّاقة، الرّفق، المياه، السّماء، السّلام، الإبداع، التّفاني، التّقدّم، التّطوّر، التّكنولوجيا، الطّبّ، الثّقة، الحرّيّة، القوّة الدّاخليّة، الاستقرار، الحقيقة، النّظام، النّظافة، البرودة، الصّدق، التّأمّل.	يبعث على التّركيز والتّأمّل، ويُنصح به وخصوصًا اللون القاتم منه، أمّا الفاتح منه فهو مهدّئ للجماهير.
الفيروزي	الصّحّة، الهدوء، الرّاحة، الحماية، التّطوّر، الانتعاش، الابتكار.	يمكن استخدام اللون الفيروزي وخصوصًا للنساء، فهو يبعث على الرّاحة.
البنفسجي	القدرة، القوّة، الكرامة، الرّوحانيّة، النّبل، الغموض، التّحوّل، التّطوّر، الحدس، العاطفة، الخيال، السّحر، الإبداع، الطّاقة، الثّقة، الطّموح، الثّراء، الأناقة، الأنوثة، التّأمّل، الغرور.	لون أنثوي، مناسب للجمهور من الأطفال، وربّما يناسب المدرّبين الرّجال إذا كان قاتمًا.

ملحوظات حول تصميم العرض:

فيما يلي أقدّم عددًا من النّصائح المتعلّقة بتصميم العرض، وهي ليست قواعد ثابتة لا يمكن تجاوزها، بل يمكن أن يكون تجاوزها ضرورة أحيانًا:

- استخدم نوعًا واحدًا من الخطوط أو نوعين فقط.

- استخدم حجمًا كبيرًا عند كتابة الكلمات.

- لا تضع صورًا متحرّكة.

- لا تكثر من الكلمات في الشّريحة الواحدة، ٦ كلمات في السّطر الواحد و ٦ أسطر في الشّريحة الواحدة كحدّ أقصى.

- اترك مساحات فارغة في الشّريحة ولا تجعلها مزدحمة.

- لا تستخدم أكثر من لونين.

- لا تستخدم الألوان الفاتحة للكلمات.

- لا تستخدم الألوان الحارّة عمومًا واللون الأحمر خصوصًا.

- الأولى أن تكون خلفيّة العرض باللون الفاتح والكلمات باللون الدّاكن.

- لا تقتصد في شرائح العرض.

- ضمّن ملفّ العرض جميع الأنشطة المطلوبة بقدر الإمكان حتّى لا تتبعثر الملفّات، مثلاً: ضمّن مقطع الفيديو داخل ملفّ العرض.

ملحوظات حول الإلقاء:

وفيما يلي أقدّم عددًا من النّصائح المتعلّقة بالإلقاء:

- اذكر الله سبحانه وتوكّل عليه لإعانتك.

- لا تستخدم إصبعك كمؤشّر لشاشة العرض واستعن بمؤشّر الليزر.

- اصمت لمدّة ثلاث ثوان بين الفكرة والأخرى.

- احذر من قراءة الشّرائح.

- ادخل دورة المياه قبل الإلقاء.

- استخدم السّبورة الورقيّة للأفكار الّتي تطرأ عليك أثناء الإلقاء.

- جهّز بديلاً للنسخة الإلكترونيّة للعرض.

- حفّز ذاتك وثق في قدراتك.

- تجنّب الخوض في الموضوعات السّياسيّة أو العرقيّة أو الطّائفيّة أو الجنسيّة، لا من قريب ولا من بعيد.

- يمكن توزيع المحتوى التّدريبي قبل التّدريب أو بعده، أو توزيعه مقطّعًا أو ناقصًا، وذلك بحسب ما يقتضيه البرنامج، وما تقضيه الحبكات التّدريبيّة.

- استخدم اللغة العربيّة الفصحى واللهجة العامّيّة معًا، ولكن لا تسرف في الفصحى فيبان التّكلّف، ولا تسرف في العامّيّة فيبان التّخلّف، وإنّما

هو أمر بين أمرين، فإذا أردت البدء وطرح المتون المعرفيّة فاللغة الفصحى أولى، وإذا أردت طرح التّعليمات أو التّعقيب فاللهجة العاميّة أولى، ويبقى «الحس التّدريبيّ» لدى المدرّب هو المقياس وصاحب المفاضلة.

الميزان الزّمنيّ

إذا استطعت أن تُدير الوقت فإنّك تستطيع إدارة كلّ شيء (حسنين، ٢٠٠٢)، فلحساب زمن تنفيذ البرنامج المصمّم قم بتخيّل تقديم البرنامج من أوّله إلى آخره، وقم بحساب الزّمن المتوقّع لكلّ شريحة من الشّرائح وما تتضمّنه من أنشطة، ولا تنسى وقت الاستراحة، وأفضّل أن تناقش ذلك مع أحد زملائك، فسوف يعينك على تقدير الزّمن بشكل أكثر دقّة، قم بجمع الزّمن الكلّي وقارنه بالزّمن المتاح، عليك أن تصمّم برنامجك التّدريبيّ ليشغل ٨٥٪ من الوقت المتاح فقط، وبقيّة الوقت سوف لن يكون تحت سيطرتك، عندما تجبر لإعادة شيء أو مناقشة أحد المتدرّبين أو بسبب تأخّر اضطراريّ وما إلى ذلك، ولن يكون مجديًا أبدًا الإسراع في طرح بقيّة البرنامج التّدريبيّ لتلافي الخطأ في الإدارة الوقتيّة، ولذلك لابدّ من تقطيع الدّورة، بمعنى أنّه لابدّ أن تنتهي إلى مقدار ما في وقت محدّد، وبالتّالي فأنت تراقب إدارتك الوقتيّة بشكل أفضل.

جدير بالذّكر هنا أن أؤكّد على قيمة احترام الوقت لدى المدرّب، فالحذر الحذر من تجاوز وقت الدّورة، والحذر من تأخّر بدء الورشة، والحذر من إطالة وقت الاستراحة فوق ما تمّ الاتّفاق عليه، وإذا تأخّر المتدرّبون أنفسهم يمكن للمدرّب البدء بأنشطة جانبيّة لا يتسبّب فواتها

بخسارة كبيرة، لكن ابدأ في الوقت المحدّد.

كيف تتجاوز التّوتّر؟

يبلغ عدد المخاوف أو الفوبيات الّتي يفزع منها البشر حوالي ٣٠٠٠ أمرًا، ويعدّ الوقوف أمام الجمهور أكثر هذه المخاوف انتشارًا، حيث يعاني ٧١٪ من النّاس من الفزع عند الوقوف أمام الجمهور، وهنا نقدّم عددًا من النّصائح للحدّ من التّوتّر أو للتّقليل من نتائج هذا التّوتّر.

- تذكّر إنجازاتك ونجاحاتك وتأكّد من نجاحك هذه المرّة أيضًا.

- بالغ في الاستعداد، وقم بتجريب العرض أمام فئة لا تخشى الفشل أمامهم.

- التّحدّث بصوت مرتفع بداية الورشة، ولتحقيق ذلك يمكن محادثة الشّخص البعيد والنّظر في جبينه أو أعلى رأسه.

- لتجنّب جفاف الفم يُنصح بتحريك اللسان داخل الفم مدّة ١٥ ثانية، وتجنّب المشروبات الباردة، وشرب الماء الفاتر.

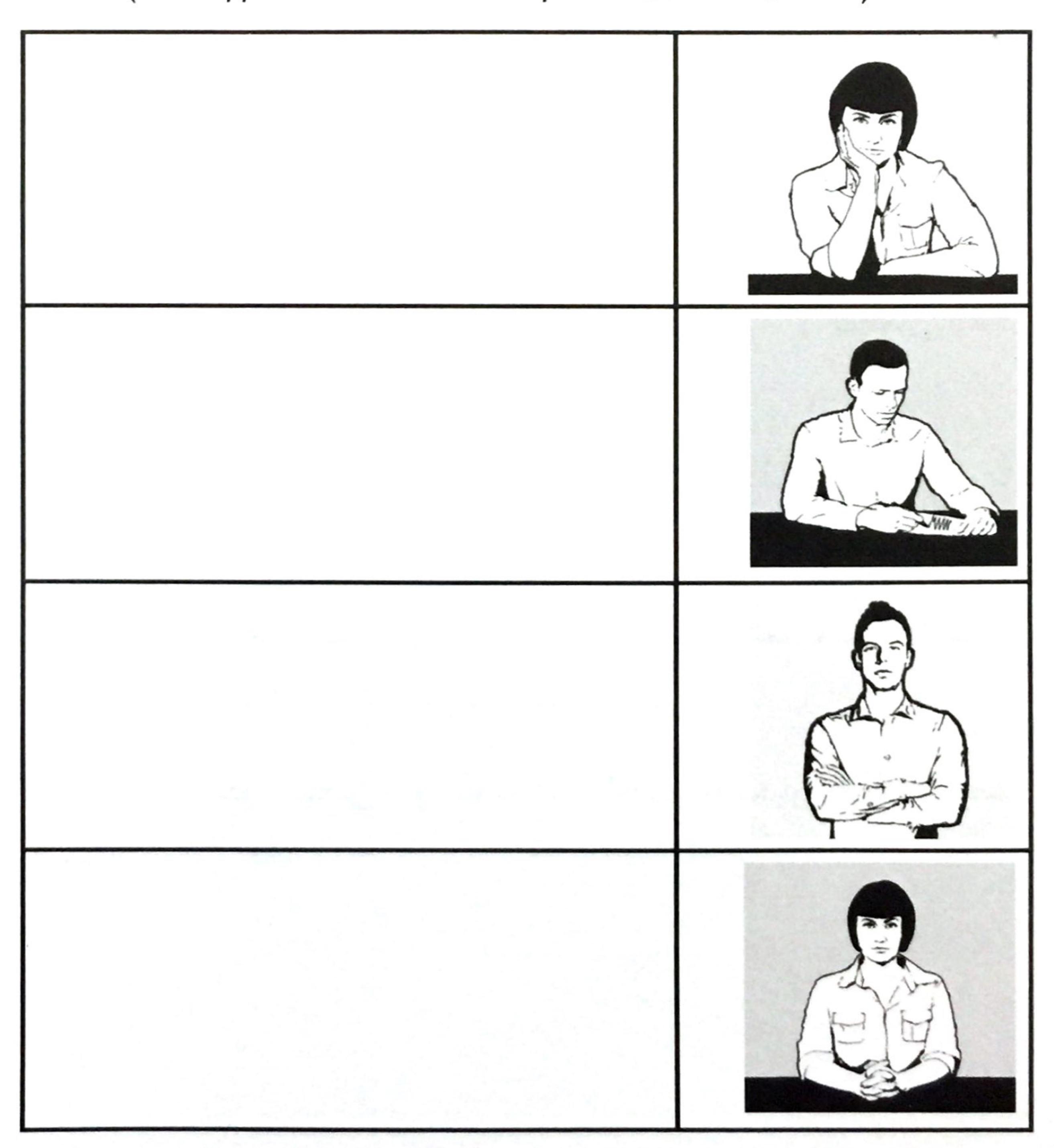
- عند ارتكابك لخطأ معيّن، أو تلعثم في الحديث، تجاوز ذلك وانفصل عن مشاعرك السّابقة.

تمارين وأنشطة

نشاط (٤ -١)

اقرأ لغة جسد المتدرّبين في الحالات التّالية:

(مصدر الصّور: http://sonamics.com/en)



الفصل الخامس

أنماط المتدربين وتقويم التدريب

أنماط المتدرّبين

المتدرّبون يختلفون في أنماط شخصيّاتهم والّتي تعتمد على العوامل الوراثيّة وظروف التّنشئة، وعلى المدرّب أن يتعامل بمنتهى الحرفيّة تحقيقًا لتدريب فعّال، تتحقّق فيه الأهداف المخطّط لها، مع الاستجابة لجميع احتياجات المتدرّبين، وقد ذكر المنظّورون في هذا الجانب عددًا كبيرًا من الأنماط والأسماء وقدّموا نصائح عديدة للتّعامل معهم، وأستطيع أن أقسّم الأنماط المذكورة إلى أربع مجموعات:

المجموعة الأولى: الإيجابي، الودود، المتفائل، الصّديق، المرح، الاجتماعي، الملتزم، ملك النّكتة.

المجموعة الثّانية: المتعالي، المغرور، خشن المعاملة، المشاغب، العدائي، المنزعج، المقاتل.

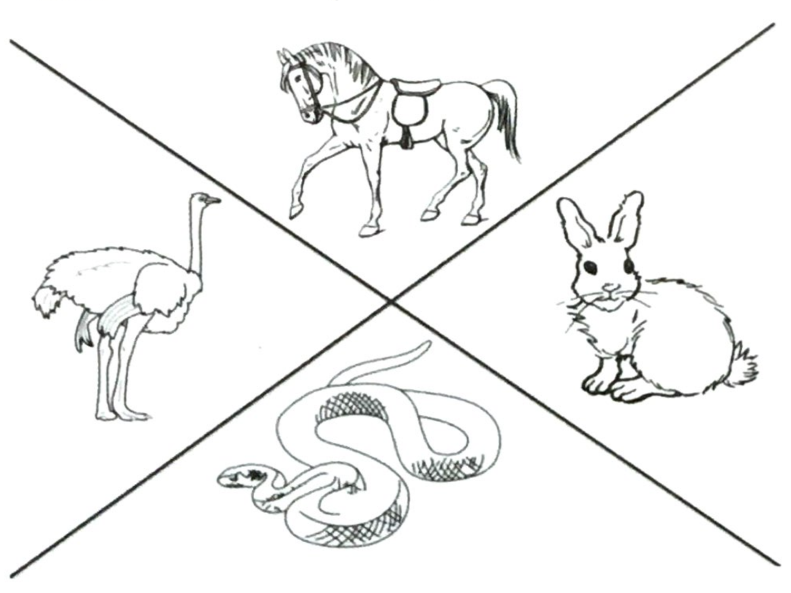
المجموعة الثّالثة: المتعجّل، متصيّد الأخطاء، المدّعي، الثرثار، المناور، الفيلسوف، المستظرِف.

المجموعة الرّابعة: النّمطيّ، الجامد، المتردّد، الخجول، الانطوائي، الكسول، الصّامت، الهادئ، الكاتب، نواة التّدريب، مدرّب المستقبل، الغامض.

ولكثرة الأنماط المذكورة وتعدّد الأساليب المستخدمة، فإنّني أختصر الأنماط إلى أربعة أنواع فقط، محاولاً دمجها تحت عنوان واحد، مؤكّدًا على أنّ اتّخاذ المنهج النّاضج والأمانة والاحترام وغيرها هي نصائح لجميع الأنماط والأفراد، وإنّما هنا أذكر طريقة التّعامل

المناسبة لهذا النّمط، وهي ربّما تكون غير مناسبة لنمط آخر، وهذه الأنماط هي:

الشّكل (٥-١): أنماط المتدرّبين



المتدرّب الإيجابي (الحصان)

الإيجابيّون أيًّا كان شكلهم، فهم متدرّبون متحمّسون، مهتمّون، مبتسمون، مرحّبون بالمدرّب وبزملائهم، مبادرون، صادقون، يقدّمون الثّناء، مشاركون، منضبطون، مرحون، متفائلون، ودودون، وكلّ متدرّب يقدّم سلوكًا إيجابيًّا متّزنًا.

هؤلاء جميعًا يعكسون الشّكل الجميل والنّاصع لعمليّة التّدريب، تمامًا كجمال الحصان العربي الأصيل، وعليه فإنّ المدرّب يستثمره لصالح الموقف التّدريبيّ، فيجعل من مواقفه تأكيدًا على ما يطرح، ويرحّب بمعروفه فيما لو طلب توزيع الأوراق مثلاً، كما يرحّب بمشاركاته

لنشر الإيجابيّة في القاعة، ويستمع إلى ملاحظاته بكلّ سرور، ويستثمره لإضفاء المرح في وقت الحاجة، ويشركه في الأنشطة الّتي رغب عنها المتدرّبون.

المتدرّب السّلبي (الثعبان)

السّلبيّون أيًّا كان شكلهم، فهم متدرّبون مستاءون، متشائمون، متذمّرون، منتقدون، يطلبون مزايا لأنفسهم، يقارنون، يقاطعون الآخرين، يتهجّمون، يرفعون أصواتهم، يغضبون لأسباب غير منطقيّة، متوتّرون، يتعاملون بخشونة، لا يهتمّون بمشاعر الآخرين، وكلّ متدرّب يقدّم سلوكًا سلبيًّا.

هؤلاء جميعًا يحاولون بقصد أو بغير قصد إحداث الخلل في عمليّة التّدريب، تمامًا كالثّعبان يلحق بك الأذى من دون أن تؤذيه، وعليه فإنّ المدرّب يسيطر على انفعالاته ويصغي إليه ويسعى لعدم استفزازه، ويركّز على نقاط الاتّفاق وتقديم الثّناء عليه بخصوص ذلك، والاستشهاد بكلماته، مع تفادي الجدال معه، واستخدام كلمات الإنهاء مثل: عمومًا، على كلّ حال، في النّهاية.. وإذا قال كلامًا قاسيًا أمام الملأ بقصد إنقاص المدرّب اقترب منه وتعامل معه بهدوء وحزم، كما يمكن التّعامل مع الموضوع بمرح وفكاهة.

المتدرّب المندفع (الأرنب)

المندفعون أيًّا كان شكلهم، لا يتعمّدون الإساءة، ولا نشر السّلبيّة، وإنّما أنماط شخصيّاتهم مزعجة من حيث لا يشعرون، متعجّلون، يستبقون الأمور، ويودّون لو أنّ الأمور تسير بحسب ما يحبّون، يتصيّدون الأخطاء ليس بالضّرورة لدافع سلبي، يثرثرون ويتحدّثون طويلًا، يدّعون المعرفة والخبرة في كلّ شيء، يفتعلون المرح بصورة غير مقبولة أو مبالغ فيها.

هؤلاء جميعًا يتسبّبون في إرباك العمليّة التّدريبيّة من حيث لا يشعرون، فهم كالأرنب في اندفاعه وإزعاجه، وعليه فإنّ المدرّب يتجنّب مع هذا المتدرّب الخروج عن الموضوع، ويمكّنه من قيادة المجموعة أو النّشاط، ويتغافل عنه بحيث لا يُشعر أحدًا بتعمّد التّغافل، أو يسمح له بالحديث في وقت محدّد، أو يستخدم لغة جسد تنبئ عن محدوديّة وقت المداخلة، أو يوجّه له أسئلة محدّدة ومغلقة.

المتدرّب المنسحب (النّعامة)

المنسحبون أيًّا كان شكلهم، هادئون، صامتون، منطوون، خجولون، كسولون، متردّدون، غامضون، لديهم أسباب تجعلهم يفضّلون عدم المشاركة، ربّما يكتبون وقائع التّدريب مثلاً.

هؤلاء جميعًا يتسبّبون في إشاعة جوّ الخمول داخل القاعة، فهم منسحبون من عملية التّدريب كانسحاب النّعامة من مواجهة المعتدي، وعليه فالمدرّب يوجّه لهذا المتدرّب أسئلة يستطيع الإجابة عليها، ولا

يحملق فيه طويلًا ولكن ينصت له أثناء حديثه، يشجّع مشاركاته ويستشهد بها مرارًا، لا يصفه بعدم المشاركة.

تقويم التّدريب

يتم تقويم عمليّة التّدريب من خلال تقويم أداء المدرّب أوّلاً، وتقويم البرنامج التّدريبيّ ثانيًا، وأنقل بتصرّف القائمتين الّتي أعدّهما البقّالي:

أولاً: تقويم المدرّب

١ - الكفايات الأكاديميّة:

- الإلمام والتّمكّن من المادّة العلميّة.
- استخدام لغة واضحة وسهلة في عرض المادّة التّدريبيّة.
- ربط المادّة العلميّة بأمثلة عمليّة وواقعيّة.

٢ - الكفايات المهنيّة:

- توضيح أهداف البرنامج التّدريبيّ وخطط العمل.
- القدرة على توصيل المعلومات بشكل واضح.
- تقديم المحتوى التّدريبيّ بتسلسل منطقيّ.
- توظيف المعينات والوسائل التّعليميّة اللازم استخدامها.

استخدام طرائق تدريب يتنوّع فيها دور المتدرّب.

- طرح أسئلة متنوّعة مثيرة للتّفكير.
- القدرة على إدارة الحوار والمناقشة.
- القدرة على توزيع الوقت ليتناسب مع أهداف البرنامج التّدريبيّ.

- التّغطية الشّاملة لمحتوى البرنامج التّدريبيّ.
- تزويد المتدرّبين بمصادر متنوّعة لإثراء البرنامج التّدريبيّ لاحقًا.
- الاهتمام بالتّغذية الرّاجعة المناسبة.
- مراعاة الفروق الفرديّة بين المتدرّبين.
- تزويد المتدرّبين بآلية لنقل الخبرة بعد الانتهاء من البرنامج.
- مساعدة المتدرّبين على التّعلّم من أخطائهم ومن خلال البرنامج.

٣- السّمات الشّخصيّة للمدرّب:

- الثّقة بالنّفس.
- القدرة على الإقناع.
- احترام الرّأي الآخر وتقبّل وجهات النّظر المختلفة.
- الجدّيّة والاهتمام والحماس في العمل.
- المرح.

ثانيًا: تقويم البرنامج التّدريبيّ:

١- الأهداف

- واضحة ومحدّدة.
- منبثقة من احتياجاتك التدرّيبيّة.
- تحقّقت أثناء التّدريب.

٢- المادّة التّدريبيّة

- مستوى المعلومات المقدّمة في البرنامج.
- مستوى المهارات والتّطبيقات العمليّة.
- مدى ارتباطها بمجال عملك.
- مدى ارتباطها بالأهداف التّدريبيّة.
- مرتبطة بحاجاتك التّدريبيّة.
- أكسبتك معارف ومفاهيم جديدة.
- أكسبتك مهارات جديدة قابلة للتّطبيق ميدانيًا.

٣- الأساليب والأنشطة التّدريبيّة

- ملائمة للأهداف والمادّة التّدريبيّة.
- أعطت مجالاً واسعًا للجانب التّطبيقيّ (العمليّ).

- شجّعت مبادراتك وأنشطتك الذّاتيّة.
- أفسحت المجال للمشاركة أثناء الجلسات التّدريبيّة.

٤- بيئة التّدريب والتّجهيزات

- ملاءمة قاعة التّدريب لعدد المتدرّبين.
- توفّر المعينات التّدريبيّة المتعدّدة.
- حداثة تجهيزات وسائل التّدريب.
- الإضاءة داخل القاعة.
- التّهوية داخل القاعة.

٥- الجانب التّنظيمي

- مستوى التّنظيم والإشراف العام.
- تزويد المتدرّبين بالوثائق اللازمة.
- تزويد المتدرّبين بالمادّة التّدريبيّة.
- تاريخ انعقاد البرنامج.
- توقيت انعقاد البرنامج.
- مدّة البرنامج التّدريبيّ.
- ملاءمة عدد المتدرّبين لطبيعة البرنامج.

٦- التّقويم العام

- بوجه عام، تقديرك للعائد من هذا البرنامج من النّاحية النّظريّة والعمليّة.

أخطاء شائعة

أثناء تدريبي لبرنامج تدريب المدرّبين يقع المتدرّبون أثناء قيامهم بالتّدريب المصغّر في عدد الأخطاء الشّائعة، وهذه قائمة مجمّعة من هذه الأخطاء:

- سوء الإدارة الوقتيّة.
- قراءة الشّرائح قراءة سرديّة.
- إعطاء الظّهر للمتدرّبين.
- إشراك فئة خاصّة من المتدرّبين دون محاولة إشراك غيرهم.
- طرح الأسئلة والإجابة عليها بعد عجز المتدرّبين.
- استبدال طرح المهام المتتالية بالإلقاء السّردي.
- كثرة الكلمات في الشّريحة الواحدة.
- التّأرجح أثناء الوقوف أمام الجمهور.
- سرعة الطّرح.
- عدم بلورة نتائج النّشاط بعد الانتهاء منه.

- ثبات نبرة الصّوت.
- الاقتراب الجسدي غير المقبول من المتدرّبين.
- عدم استثمار خبرات المتدرّبين.
- عدم استخدام فنّيات الوقوف على ما عند المتدرّبين.
- الإطالة قبل الدّخول لصميم الورشة.
- وجود لزمة بدنيّة أو لزمة لفظيّة.
- الأخطاء اللغويّة في الشّرائح.
- استخدام فيديوات غير شائقة وطويلة.
- الإفراط في الحركة داخل القاعة.
- ضعف التّعزيز للمتدرّبين.
- عدم وضوح التعليمات.
- اهتزاز الثّقة بالنّفس.
- عدم الاستشهاد بأمثلة من واقع الحياة بحيث تمسّ اهتمام غالبيّة المتدرّبين.
- إجابة جميع أسئلة المتدرّبين من دون إحالة بعضها على المتدرّبين أنفسهم.
- ذمّ الذّات وإنقاصها وإطلاق الرّصاص على القدمين.

- استخدام عبارات محظورة في عالم التّدريب، مثل: هل فهمتم؟ هل هذا واضح؟ هل لديكم اطّلاع على هذا الأمر؟

- طرح البرنامج التّدريبيّ بمعارف ومهارات مستهلكة ومبتذلة لدى بعض المتدرّبين.

- نفي العيوب عن الذّات، مثل: الدّخل المادّي لا يهمّني، لأنّ نفيها ربّما يُشعر بثبوتها.

- استخدام ألفاظ غير تربويّة.

- عدم قبول أعذار المتدرّبين، مثل عذر التّأخّر عن الحضور.

الخطوات القادمة

بعد قراءتك الفاحصة لهذا الكتاب، وحضورك لعدد من الدّورات التّدريبيّة، لن تكون مدرّبًا ما دمتُ لم تدخل غمار التّدريب ولم تجرّبه، لابدّ من أن تصقلك التّجارب صقلاً، وتذكّر التّالي:

- ليكن هدفك الأوّل تقديم رسالة ساميّة ترتقي بها الأمّة.

- قدّم تدريبًا مجانيًا بقدر الإمكان وخصوصًا في بداية مشوارك التّدريبيّ، لأنّ ذلك سوف يجعلك تحت ضغط نفسيّ أقّل، وسوف يغفر لك المتدرّبون أخطاءك.

- استعن بذوي الخبرة لتقويم برنامجك التّدريبيّ.

- سر بهدوء ولا تتعجّل النّجاح.
- تذكّر المثل القائل: «ما حكّ جلدك غير ظفرك»؟
- تذكّر المقولة التّالية: ابدأ بالمعركة التي تفوز بها.
- توكّل على الله سبحانه في البدء والانتهاء.

تمارين وأنشطة

نشاط (١-٥)

حدّد موقفك من الحالات التّالية من خلال تصنيفها إلى «موافق» أو «غير موافق»:

١- المتدرّب الخجول والصّامت في معظم الوقت ويخشى الاشتراك في الأنشطة.. وجّه له عددًا كبيرًا من الأسئلة.

٢- المتدرّب كثير التّحدّث ولديه استعداد لاستغلال كلّ فرصة للتّحدّث.. امنحه الفرصة للحديث حتّى يستنفذ طاقته.

٣- المتدرّب الّذي يدّعي المعرفة وأنّه خبير في كلّ شيء.. قدّم إشادة بما يدلي به.

٤- المتدرّب المجادل والباحث عن فرصة للاعتراض.. ناقشه لإقناعه بصحّة ما تدّعيه.

٥- المتدرّب الشّاكي والمتذمّر الّذي يتحدّث عن المشاكل لا الحلول.. اطلب منه اقتراح حلّ للمشكلة.

٦- المتدرّب الّذي يعرض خدماته لتقديم المساعدة.. اقترب منه واطلب مساعدته.

٧- المتدرّب المرح.. رحبّ به وتفاعل معه.

٨- المتدرّب المنسحب عن المشاركة.. أخبره بعدم مشاركته.

٩- المتدرّب الّذي تعمّد إهانة المدرّب.. تعامل معه بحزم وهدوء.

١٠- المتدرّب المشتّت وغير المنتبه.. اطلب منه الانتباه.

أجوبة التّمارين والأنشطة

أجوبة التّمارين والأنشطة

إجابة نشاط (١-١):

التّعليم هو تغيير في السّلوك بمجالاته الثّلاثة: المعارف، المهارات، الاتّجاهات، وعند تنظيم التّعليم وارتكازه على المعارف يسّمى «تدريس»، وعند تنظيم التّعليم وارتكازه على المهارات يسمّى «تدريب».

إجابة نشاط (١-٢):

بحسب وجهة نظر القارئ.

إجابة نشاط (١-٣):

١- لابدّ أن يصف الهدف نواتج التّعلّم.

٢- الفعل السّلوكيّ (يفهم) من الأهداف الّتي يصعب قياسها.

٣- يجب أن يكون الهدف بسيطًا غير مركّب.

٤- غير قابل للتّحقّق داخل قاعة التّدريب.

٥- غير محدّد ولابدّ من اشتراط العدد.

٦- لابدّ أن يصف سلوك المتدرّب لا المدرّب.

٧- هدف عام بعيد المدى، فلابدّ من تحديده.

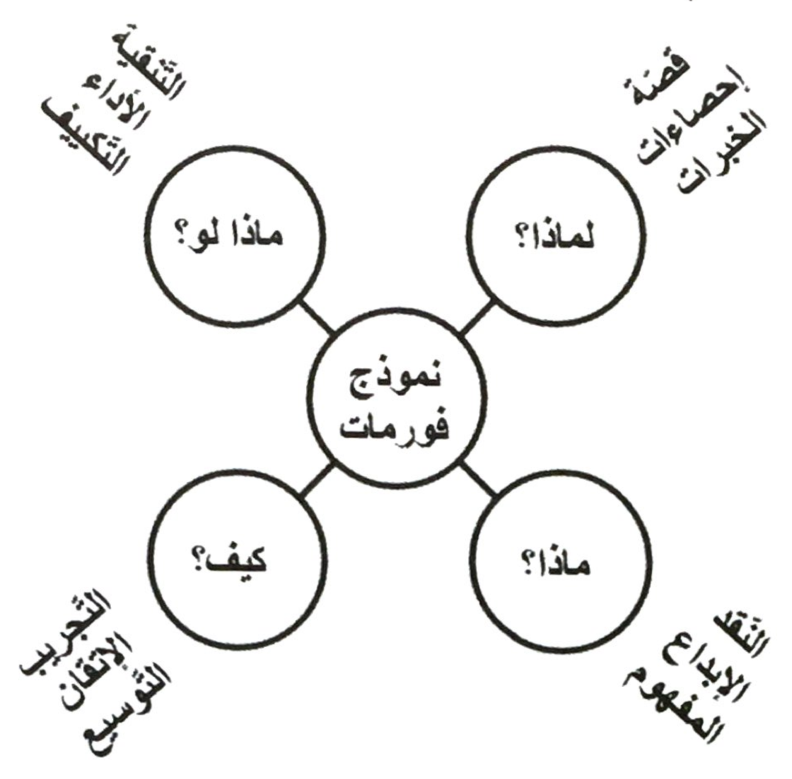
٨- هدف بسيط للغاية.

٩- هدف ضيّق.

إجابة نشاط (١-٤):

السّؤال العام	كيف يمكنني أن أكون شخصيّة جاذبة؟
الهدف الإتّجاهيّ	أن يعي المتدرّب أهمّيّة الشّخصيّة الجاذبة في التّأثير على الآخرين في ضوء إلمامه بثلاثة نماذج من الشّخصيّات الجاذبة على الأقلّ.
الهدف المعرفيّ	أن يصوغ المتدرّب تعريفًا للشّخصيّة الجاذبة بالتّعاون مع المدرّب، وبدقّه متناهية.
الهدف المهاريّ	أن يستخدم المتدرّب سبعًا من كلمات التّأثير لجذب الآخرين نحو قضية أو خدمة أو سلعة ما، بالتّعاون مع زملائه.

إجابة نشاط (١–٥):



إجابة نشاط (٢–١):

السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته، مساء الخير، مساء الورد، مساء الابتسامة، أرحّب بتواجدكم في هذا المكان الجميل، حقيقة أشعر بالغبطة والسّرور وأنا أرى هذه الكوكبة الحريصة على المعرفة والمفعمة بالحماس لكلّ ما هو جديد، سأقدم لكم هذا اليوم الجميل ورشة ليس كباقي الورش، كثيرون هم الذين استفادوا منها، واستطاعوا التّأثير على الآخرين، بسبب عزمهم وإرادتهم وجدّيّتهم، فتركت أثرًا ملموسًا، ففي هذه الورشة سوف نطبّق مجموعة من المهارات الّتي يُصبح مطبّقها شخصيّة جاذبة في وظيفته وأسرته وحياته الاجتماعيّة بصفة عامّة،، فأهلاً وسهلاً ومرحبًا بكم جميعًا.

إجابة نشاط (٢–٢):

ما قبل الموقف التّدريبيّ	مقدّمة الموقف التّدريبيّ	صميم الموقف التّدريبيّ	نهاية الموقف التّدريبيّ	ما بعد الموقف التّدريبيّ
تصميم الحقيبة التّدريبيّة	الافتتاحيّة	الجانب المعرفيّ	الخاتمة	استطلاع رضا المتدرّبين
ترتيب القاعة	التّعارف	الجانب المهاريّ	المراجع	متابعة أثر التّدريب
	رصد التّوقّعات			
	الأجندة			
	الاتّفاقيّة			
	النّشاط الاستهلاليّ			

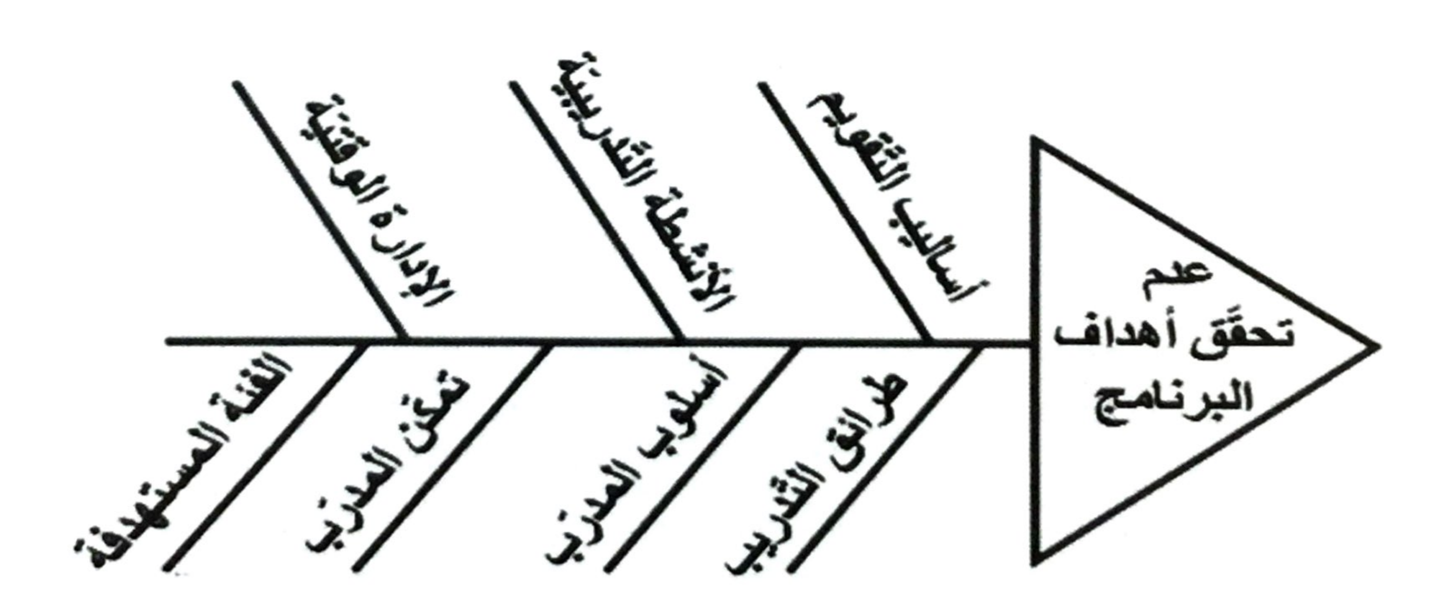
إجابة النّشاط (٢-٣):

الأفكار الرّئيسة	- فنّ التّسويق
النّظريّات	- التّسويق = البيع - المستهلك دائمًا على حقّ.
المبادئ	- يعمل التّسويق على اكتشاف رغبات العملاء. - التّسويق الفعّال يؤدّي إلى ربح المؤسّسة.
المفاهيم	- التسويق الإلكتروني. - البيع.
الحقائق	- عدد المستخدمين النّشطين للفيسبوك ١,٤٤ مليار. - هناك ثلاثة أطراف للعمليّة الإعلانيّة.

إجابة نشاط (٣-١):

المناقشة	اللعب	مشاهدة فلم	تمثيل دور
حلّ مشكلة	دراسة حالة	تصميم مجسّم	كتابة لوحة
استخدام جهاز	رسم	قراءة مخطط	حركة حرّة
استماع قصّة	إلقاء عرض	القراءة	مشاهدة صور
عمل فردي	عمل جماعي	عمل ثنائي	إظهار مشاعر

إجابة نشاط (٣-٢):



إجابة النّشاط (٤-١):

- حالة من السّأم وعدم الاهتمام فالأمر بات غير ممتع أو غير مفيد، ورغبة عاجلة لمعالجة الموضوع، ولكن لا توجد نية للمقاطعة، بل هناك حالة انتظار لانتهاء هذا الأمر.

- حالة من السّأم وعدم الاهتمام فالأمر بات غير ممتع أو غير مفيد، ورغبة في معالجة الأمر، وهناك حالة انتظار لانتهاء هذا الأمر، والخربشة تهدف لإمتاع النّفس أو بغية التّركيز.

- حالة من الرّفض وعدم التّصديق أو القبول للشّخص أو الموضوع، ربّما يستمع للمدرّب ولكنّه غير مستعدّ للعمل أو المشاركة، وهو يتّخذ وضعًا دفاعيًّا.

- ثقة مرتفعة لدى المتدرّبة، وليست لديها رغبة في التّغيير، ملامح الوجه تنبئ عن غضب أو قلق أو مشاعر سلبيّة، وشبك اليدين ينبئ عن تقييم للمدرّب أو البرنامج التّدريبيّ مع مسك النّفس عن ردود فعل متهوّرة.

إجابة النّشاط (٥-١):

1- غير موافق

2- غير موافق

3- موافق

4- غير موافق

5- موافق

6- موافق

7- موافق

8- غير موافق

9- موافق

١٠- غير موافق

المراجع

- العاني، عبد الرّؤوف عبد الرّزّاق. (١٩٨٧). **اتّجاهات حديثة في تدريس العلوم** (الطّبعة الرّابعة). الرّياض- المملكة العربيّة السّعوديّة: دار العلوم للطّباعة والنّشر.

- عمر، أحمد مختار. (١٩٩٧). **اللغة واللون**. القاهرة - مصر: عالم الكتب للنشر والتّوزيع.

- كليتون، بيتر. (٢٠١٤). **لغة الجسد** (الطّبعة الرّابعة). مصر: دار الفاروق للنّشر والتّوزيع.

- الهوّاري، سيد. (١٩٩٦). الأسرار **التّسعة للمحاضرين والمدرّبين الأكثر فعّاليّة** (الطّبعة الأولى). مصر: دار الجيل المعاصر.

- ويلز، مايك. (١٩٩٨). **إدارة عمليّة التّدريب**. الرّياض - السّعوديّة: معهد الإدارة العامّة.

- نخبة من المختصّين. (٢٠٠٩). **طرائق التّدريس والتّدريب العامّة**. القاهرة - مصر: الشّركة العربيّة المتّحدة للتّسويق ولتّوريدات.

رسائل ماجستير:

- عيّاش، آمال وزهران، أمل. (٢٠١٢). **أثر استخدام نموذج الفورمات (4MAT) على تحصيل طالبات الصّفّ السّادس الابتدائيّ في مادّة العلوم والاتّجاهات نحوها.**

مذكّرات وتقارير:

- البقّالي، أحمد. (٢٠١٥). **تقرير تقويم البرنامج التّدريبيّ**. المنامة – مملكة البحرين: إدارة التّدريب والتّطوير.

- شاهين، عبد الحميد. (٢٠١١). **إستراتيجيّات التّدريس المتقدّمة وإستراتيجيّات التّعلّم وأنماط التّعلّم**. مصر: جامعة الإسكندريّة.

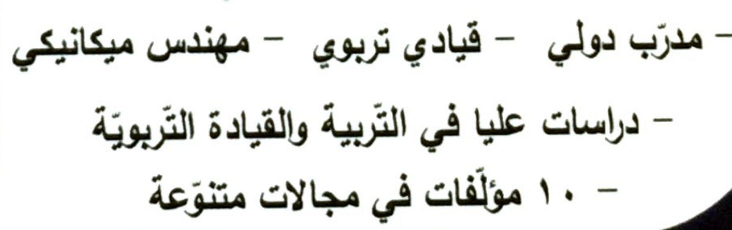
- فتحي، مصعب والعلوي، سائدة. **الحقيبة التّدريبيّة المدرّب المحترف المعتمد.**

مواقع إلكترونيّة:

- سلسلة اكتشف صوتك للمعهد الموسيقي (يوتيوب)
- سلسلة فن الإلقاء الرائع للدّكتور طارق سويدان (يوتيوب)
- سلسلة التّدريب والتّدريس الإبداعي للدّكتور طارق سويدان (يوتيوب)
- موقع مستودع الوثائق المنظّمة.
- http://sonamics.com/en

- انتهى الكتاب -

تتميّز (حكاية التّدريب) بتقديم جرعة تطبيقيّة مختصرة متسلسلة ومباشرة، لكلّ ما يحتاجه المدرّب: لتقديم تدريب احترافيّ بشرط التّمرين والمزاولة، أو لمعالجة ممارسات تدريبيّة غير صحيحة، وفقًا لرؤيـة تربويّـة فاحصة، صقلتها التّجارب وهذّبتها المواقف، وعليه فهي تُعتبر الدّليل الموجز والكافي لتنفيذ برنامج تدريبيّ متميّز، وتُعتبر أيضًا نمذجة لتجربة شخصيّة في ميدان التّدريب، يضعها المؤلّف أمام الجميع بعد أن بلورها بشيء من البحث والإطّلاع، حتّى تخضع للرؤية النّاقدة.





2016